



UNIVERSIDADE  
E D U A R D O  
MONDLANE

**Escola de Comunicação e Artes**

**Departamento de Comunicação**

**Curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas**

**O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NA RECONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA  
DA SOCIEDADE EM CONTEXTO DE CRISE.**

**ANÁLISE DO CASO DAS ACÇÕES DA POLÍCIA DA REPÚBLICA DE  
MOÇAMBIQUE NAS MANIFESTAÇÕES PÓS-ELEITORAIS EM MAPUTO (2023-  
2024).**

**Candidato:** Werson Chomane Eduardo Pofu

**Supervisor:** Mestre Ernesto Nhatsumbo

Maputo, Dezembro de 2025

**Escola de Comunicação e Artes**  
**Departamento de Comunicação**  
**Curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas**

**O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NA RECONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA  
DA SOCIEDADE EM CONTEXTO DE CRISE.**

**ANÁLISE DO CASO DAS ACÇÕES DA POLÍCIA DA REPÚBLICA DE  
MOÇAMBIQUE NAS MANIFESTAÇÕES PÓS-ELEITORAIS EM MAPUTO (2023-  
2024).**

Monografia apresentada no Curso de Marketing e Relações Públicas da Escola de Comunicação e Artes, como requisito parcial para a obtenção de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas.

**Candidato:** Werson Chomane Eduardo Pofu

**Supervisor:** Mestre Ernesto Nhatsumbo

Maputo, Dezembro de 2025

**Escola de Comunicação e Artes**

**Departamento de Comunicação**

**Curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas**

**O PAPEL DAS RELAÇÕES PÚBLICAS NA RECONSTRUÇÃO DA CONFIANÇA  
DA SOCIEDADE EM CONTEXTO DE CRISE.**

**ANÁLISE DO CASO DAS ACÇÕES DA POLÍCIA DA REPÚBLICA DE  
MOÇAMBIQUE NAS MANIFESTAÇÕES PÓS-ELEITORAIS EM MAPUTO (2023-  
2024).**

Monografia apresentada no Curso de Marketing e Relações Públicas da Escola de Comunicação e Artes, como requisito parcial para a obtenção de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas.

**Candidato:** Werson Chomane Eduardo Pofu

**JÚRI**

---

Presidente: Lic. Delso Luís Cossa

Escola de Comunicação e Artes

---

Supervisor: Me. Ernesto Nhatsumbo

Escola de Comunicação e Artes

---

Oponente: Me. Zeca Tsamba

Escola de Comunicação e Artes

Maputo, Dezembro de 2025

## DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia a mim e à minha mãe, Madalena Augusto Guambe. Todos os esforços e sacrifícios que fizemos resumem-se na materialização desta conquista e do fim desta etapa.

## AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus pelo dom da vida, por me ter protegido e guardado até o final desta etapa. Por me abençoar todos os dias, em todos os momentos. Por me ter dado uma mãe que me ama e por me rodear de pessoas de boa energia e cheias de espírito santo. Que a graça do Senhor me seja servida de forma esbanjada, acumulada e ilimitada até os últimos dias da minha vida.

À minha mãe Madalena Augusto Guambe, por me ter dado vida e por ter feito tantos sacrifícios para que crescesse com saúde, amor e com as melhores condições possíveis para que fosse atrás dos meus sonhos e os transformasse em conquistas. Tenho muito orgulho de si e todos os dias me esforço para valorizar o seu esforço e lhe encher de orgulho.

Ao meu pai, Eduardo Paulo Pofu, por também, assim como minha mãe, acreditar em mim em todos os momentos e me elevar, me motivando com palavras confortantes e de inspiração. À minha irmã Fáusia da Verônica, por, apesar da distância em boa parte do meu percurso, ter me acompanhado e aconselhado, me inspirado e acreditado em mim em todas as decisões que tomei nesta jornada acadêmica. Sou grato por estar rodeado de tanto amor, carinho, orgulho e incentivo em todos os momentos.

Ao meu supervisor Ernesto Nhatsumbo, muito obrigado pela direção que me deu, pela sua atenção minuciosa e pelo acompanhamento durante este período de escrita da monografia. A sua disciplina e inteligência me inspiram a um dia ser um profissional de tamanha qualidade como você.

Ao meu professor, Dr. Olávio, que me guiou do final do ensino secundário até ao início do meu percurso académico. Provavelmente não estaria onde estou sem a sua crença em mim e no meu potencial.

Aos meus tios Pedro Guambe, Rogério Guambe, minhas queridas tias, tia Delinha e tia Gina, pelo seu apoio e pela sua torcida por mim durante este percurso. Aos meus primos, Juliana Claire, Célio Jossias, Ivanildo e Ijanelda Guambe, que sempre me respeitaram e me motivaram a ser um exemplo para o futuro que lhes espera.

À minha namorada Yolanda Zualo, que representa o auge da minha passagem pela universidade e particularmente pela residência universitária. A tua paciência, postura e maturidade me fizeram crescer e me dedicar a mim, e a nós em todas as decisões que tomo na

vida. Espero que o nosso amor se fortaleça a cada dia que passa e ultrapasse quaisquer barreiras que a vida ou as circunstâncias possam alguma vez criar.

Aos amigos, que se tornaram família, da residência universitária da UEM (Tangará): Zeca Chivambo, Dário Cuna, Siquissone “Wizy” Mariano, Onésia Tamele, Yúmina Siteo, Danatony Cuinica, Manuel Imede, Richard Abdul, Donalson Munharo, Dielo Nuno, Milenel Semo, Miguel Sancura e Braimo Ussene. Meus amigos, muito obrigado pela vossa paciência, vosso suporte e apoio em todos os momentos durante esta caminhada, espero que a nossa amizade e companheirismo vá além da universidade e dure por toda a vida.

Aos meus colegas do curso de Jornalismo e de Marketing & Relações Públicas de 2021, ter partilhado momentos convosco ensinou-me a ver várias vertentes na vida pessoal e académica, além de ter contribuído para o meu crescimento profissional.

Aos meus amigos Allen Choquisse, Cleiton Buque e Liedson Mhula, companheiros, a nossa amizade manteve-se firme desde a Escola Secundária de Xai-Xai e assim segue até hoje. Muito obrigado pelo vosso apoio, vossos conselhos e os vários momentos que partilhamos. Que a nossa amizade prevaleça sempre e que sirva de orgulho não só para as nossas mães, mas para nós a cada dia que passa.

Por fim, agradeço a todos que contribuíram direta ou indiretamente para a conclusão desta etapa da minha vida.

## EPÍGRAFE

*O verdadeiro teste de uma instituição não está na ausência de crises,  
mas na forma como comunica durante elas.*

Kathleen Fearn-Banks, 2016

## RESUMO

O presente trabalho acadêmico faz uma abordagem sobre o papel das Relações Públicas na reconstrução da confiança da sociedade em contexto de crise, tomando como caso de análise as acções da Polícia da República de Moçambique (PRM) durante as manifestações pós-eleitorais municipais de 2023 e presidenciais de 2024. Assim, o estudo visa responder à questão de que forma as Relações Públicas podem contribuir na reconstrução da confiança da sociedade na PRM em Maputo após as manifestações pós-eleitorais de 2023 e 2024 e tem como objectivo geral: analisar o papel das Relações Públicas na reconstrução da confiança da sociedade na PRM e como objectivos específicos: identificar as práticas e estratégias de RP aplicadas pela organização em estudo durante o período analisado; examinar os efeitos dos meios e estratégias de RP usadas para a interação entre a organização naquele período e, por fim, interpretar a percepção da sociedade sobre as práticas de RP adoptadas pela PRM em Maputo após o período de crise. O estudo fundamenta-se na Teoria de Excelência em Relações Públicas desenvolvida por James e Larissa Grunig. Para compreender melhor as variáveis envolvidas, recorre-se à metodologia mista, com dados colhidos através de uma entrevista não-padronizada aplicada ao Porta-Voz da PRM na Cidade de Maputo e de um inquérito aplicado a 384 residentes da mesma cidade. Os resultados do estudo demonstram que as RP podem contribuir na reconstrução da confiança da sociedade através do desenvolvimento e implementação de estratégias de comunicação que privilegiem a transparência, o reconhecimento e responsabilidade pelos actos protagonizados, bem como um posicionamento institucional imparcial e apartidário.

**Palavras-chave:** *Relações Públicas; Confiança Pública, Crise; PRM.*

## ABSTRACT

This academic study explores the role of Public Relations in rebuilding public trust in crisis contexts, using as its case study the actions of the Police of the Republic of Mozambique (PRM) during the post-election protests that followed the 2023 municipal elections and the 2024 presidential elections. The research seeks to understand how Public Relations can support the restoration of public trust in the PRM in Maputo after the post-electoral unrest of 2023 and 2024. The overall objective is to analyse the contribution of Public Relations to the rebuilding of public trust in the PRM. Specifically, the study aims to identify the Public Relations practices and strategies adopted by the institution during the period under review; to assess the effects of the communication channels and strategies used to engage with the public; and to interpret public perceptions of the Public Relations practices implemented by the PRM in Maputo in the aftermath of the crisis. The study is grounded in the Excellence Theory of Public Relations developed by James and Larissa Grunig. To gain a deeper understanding of the variables involved, a mixed-methods approach was employed, combining data from a non-structured interview with the PRM spokesperson in the City of Maputo and a survey conducted with 384 residents of the same city. The findings indicate that Public Relations can play a key role in rebuilding public trust through the design and implementation of communication strategies that emphasise transparency, acknowledgement of and accountability for actions taken, as well as an impartial and non-partisan institutional stance.

**Keywords:** *Public Relations; Public Trust; Crisis; PRM.*

## LISTAS DE ILUSTRAÇÕES, TABELAS, SIGLAS E ABREVIATURAS

### Lista de Tabelas

Tabela 1: Distribuição da amostra.....	24
--	----

### Lista de Gráficos

<b>Gráfico 1:</b> Sexo.....	27
<b>Gráfico 2:</b> Idade.....	28
<b>Gráfico 3:</b> Distrito de Residência .....	28
<b>Gráfico 4:</b> Participação nas manifestações.....	29
<b>Gráfico 5:</b> Avaliação do comportamento da PRM durante as manifestações .....	30
<b>Gráfico 6:</b> Avaliação da transparência.....	31
<b>Gráfico 7:</b> Confiança pós-manifestações.....	32
<b>Gráfico 8:</b> Interação com o público.....	33
<b>Gráfico 9:</b> Comunicação com o público.....	34

## **Lista de Figuras**

<b>Figura 1</b> - Os quatro modelos de relações públicas.	54
<b>Figura 2</b> - Manifestante em Maputo.	55
<b>Figura 3</b> - Agentes da PRM disparando gás lacrimogéneo contra manifestantes em Maputo.	55
<b>Figura 4</b> – Manifestantes em marcha na Cidade de Maputo.	56

## **Lista de Siglas e Abreviaturas**

CDD - Centro para Democracia e Desenvolvimento

PRM - Polícia da República de Moçambique

RP - Relações Públicas

TV – Televisão

## SUMÁRIO

DEDICATÓRIA.....	iv
AGRADECIMENTOS .....	v
EPÍGRAFE .....	vii
RESUMO .....	viii
ABSTRACT .....	ix
LISTAS DE ILUSTRAÇÕES, TABELAS, SIGLAS E ABREVIATURAS .....	x
I. INTRODUÇÃO.....	1
1.1. Problemática.....	2
1.2. Hipóteses .....	3
1.3. Justificativa.....	3
1.4. Objectivos.....	4
1.4.1. Objectivo Geral.....	4
1.4.2. Objectivos Específicos .....	4
II. QUADRO TEÓRICO E CONCEPTUAL.....	6
2.1. Teoria de Base .....	6
2.2. Revisão da Literatura.....	7
2.3. Relações Públicas .....	7
2.3.1. Funções das Relações Públicas.....	10
2.3.2. Acções e estratégias de Relações Públicas .....	11
2.3.3. O Papel das Relações Públicas em Instituições Públicas .....	12

2.3. Crise.....	13
2.4. Comunicação de Crise .....	15
2.5. Confiança Pública.....	17
2.6. Opinião Pública .....	18
III. METODOLOGIA.....	20
3.1. Tipos e métodos de Pesquisa .....	20
3.2. Técnicas de recolha de dados .....	21
3.2.1. Entrevista .....	21
3.2.2. Questionário .....	21
3.3. Delimitação da população e amostragem .....	22
3.4. Cálculo do tamanho da amostra.....	22
3.5. Distribuição da amostra .....	23
3.6. Técnica de análise de dados.....	24
IV. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS .....	26
4.1. Apresentação da PRM .....	26
4.1.1. Funções da PRM.....	26
4.1.2. Departamento de Relações Públicas.....	26
4.2. Apresentação e Análise de Dados Quantitativos.....	27
4.3. Apresentação e Análise de Dados Qualitativos.....	34
4.3.1. Avaliação da Comunicação da PRM com o público .....	35
4.3.2. Estratégias de Comunicação usadas .....	35

4.3.3.	Canais de comunicação usados.....	36
4.3.4.	Plano de Comunicação de Crise .....	37
4.3.5.	Iniciativas para reconstruir a confiança da sociedade .....	38
4.3.6.	Lições tiradas em termos de comunicação com o público .....	38
V.	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	41
5.1.	Recomendações .....	42
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	44
	APÊNDICES .....	48
	ANEXOS.....	53

## I. INTRODUÇÃO

A presente monografia faz uma abordagem ao papel das Relações Públicas na reconstrução da confiança da sociedade em contexto de crise, tendo como caso de análise as acções da PRM nas manifestações pós-eleitorais em Maputo (2023-2024).

As manifestações pós-eleitorais municipais e presidenciais ocorridas em 2023 e 2024, respectivamente, mostraram fragilidades na comunicação entre a PRM e a sociedade. Durante este período, houve vários episódios de repressão policial, contestação aos resultados eleitorais e um confronto directo entre as autoridades e o povo, que culminou na perda de confiança nestas autoridades pela sociedade. Este cenário revelou não apenas um problema de ordem social e política, mas também uma crise social e de comunicação entre a PRM e a sociedade em Maputo.

As Relações Públicas, segundo Kunsch (2003) constituem uma função estratégica da gestão, orientada para a construção de compreensão mútua e a confiança entre uma organização e os seus públicos. Nessa perspectiva, as RP deveriam servir como ponte para o entendimento e não como um instrumento de defesa ou imposição.

No entanto, a comunicação da PRM durante as manifestações, pareceu ter-se afastado do modelo simétrico de duas vias da comunicação proposto por Grunig e Hunt (1984), que privilegia o diálogo, a escuta activa e a negociação entre as partes.

O trabalho encontra-se dividido em cinco capítulos, o **primeiro capítulo** é constituído pela problemática, as hipóteses, justificativa e pelos objectivos gerais e específicos; o **segundo capítulo** é resultado da pesquisa bibliográfica, onde é apresentada a Teoria de Base – Teoria da Excelência em Relações Públicas – seguida da Revisão da Literatura, composta por conceitos de vários autores sobre as Relações Públicas, a Opinião Pública, Crise e Confiança Pública.

O **terceiro capítulo**, a metodologia, onde são apresentados os métodos e as técnicas de pesquisa utilizados: abordagem mista (qualitativa e quantitativa), de natureza aplicada, quanto aos objectivos descritiva e bibliográfica e de estudo de caso, no que se refere aos procedimentos técnicos; as técnicas de pesquisa usadas são a entrevista não estruturada e o questionário de múltipla escolha;

No **quarto capítulo**, é feita a apresentação e análise de dados, onde procedeu-se com a apresentação da organização em estudo, as suas funções e o departamento de Relações Públicas, além dos dados colhidos da população e da entrevista ao porta-voz da PRM em Maputo; por fim, no **quinto capítulo** são apresentadas as considerações finais, de onde constam as

conclusões correspondentes aos objectivos e as hipóteses, a resposta à pergunta de partida, bem como as limitações do estudo e as sugestões à organização.

### **1.1. Problemática**

Nos últimos dois anos (2023 e 2024), a convivência em Moçambique foi marcada por uma forte tensão social decorrente das eleições autárquicas e presidenciais, respectivamente. No ano de 2023, após o anúncio dos resultados das eleições autárquicas, realizadas a 11 de Outubro foram convocadas manifestações em protesto aos mesmos, marcadas por greves e marchas no centro da cidade de Maputo.

Segundo um relatório do Centro para a Democracia e Desenvolvimento (CDD, 2024), numa marcha pacífica havida no centro da Cidade de Maputo, a PRM pôs fim às manifestações, recorrendo, para o efeito, ao lançamento de gás lacrimogêneo contra os manifestantes, tendo provocado ferimentos e detenções de cerca de 37 pessoas.

Ainda em 2023, o relatório do CDD informou que, no dia 24 de Novembro, um veículo blindado da PRM foi estacionado na entrada das instalações onde funciona a TV Sucesso, na Cidade de Maputo. Esta acção foi vista como uma forma de ameaça àquele órgão de comunicação que na altura fazia a cobertura extensiva às manifestações em todos os cantos do país.

No dia 9 de Outubro de 2024, os moçambicanos foram chamados às urnas para eleger um novo Presidente da República. Pouco antes do anúncio dos resultados houve manifestações, onde milhares de pessoas saíram às ruas para marchar em protesto a um possível resultado que não fosse de acordo com a sua vontade.

Durante as manifestações, a Polícia da República de Moçambique (PRM) em Maputo, no dia 21 de Outubro de 2024, disparou granadas de gás lacrimogêneo e projéteis de impacto cinético contra jornalistas e manifestantes que empunhavam cartazes e gritavam palavras de ordem como “este país é nosso” e “Salve Moçambique”<sup>1</sup>. Outra acção da polícia foi ter disparado gás lacrimogêneo contra manifestantes ajoelhados à 7 de Novembro, o que culminou com três pessoas mortas e 66 feridas, em protestos onde os manifestantes não representavam ameaça alguma, já que estavam de joelhos e com as mãos no ar.

---

<sup>1</sup> AMNISTIA INTERNACIONAL. Protesto Sob Ataque: Violações de Direitos Humanos Durante a repressão pós-eleitoral de 2024 em Moçambique. Maputo, 2025.

Para Kunsch (2003), as RP são uma função administrativa que avalia as atitudes dos públicos, identifica as políticas e procedimentos de uma organização com o interesse público e executa um programa de acção e comunicação para obter a compreensão e aceitação do público.

Durante as manifestações pós-eleitorais, a postura adoptada pela PRM em Maputo foi predominantemente repressiva. As suas acções incluíram o uso de gás lacrimogêneo para dispersar a população, acções de força física e uma comunicação institucional que, apesar de se focar na conscientização à população sobre os crimes cometidos durante o período, classificava os protestos como ilegais e subversivos, justificando dessa forma as suas acções.

Macucha (2022, p. 8), diz que as RP são “a actividade e o esforço deliberado, planeado e contínuo para estabelecer e manter a compreensão mútua entre uma instituição pública ou privada e os grupos de pessoas a que esteja direta ou indirectamente ligada.”

Observadas todas as vicissitudes apresentadas no fenómeno abordado, surgiu o interesse em verificar a existência de uma comunicação que busque estabelecer a compreensão mútua entre a instituição e a sociedade que serve.

Esta pesquisa é orientada pela seguinte pergunta de partida: ***De que forma as Relações Públicas podem contribuir na reconstrução da confiança da sociedade na PRM em Maputo após as manifestações pós-eleitorais de 2023 e 2024?***

## **1.2. Hipóteses**

**H<sup>1</sup>:** A adopção de práticas de Relações Públicas pela PRM em Maputo durante as manifestações pós-eleitorais de 2023 e 2024 contribuiu significativamente para a reconstrução da confiança da sociedade nesta instituição.

**H<sup>2</sup>:** A ausência da prática de Relações Públicas pela PRM em Maputo durante as manifestações pós-eleitorais nos anos de 2023 e 2024 deflagrou na falta de confiança da sociedade nesta instituição.

## **1.3. Justificativa**

A escolha do tema desta pesquisa surge da necessidade de compreender e avaliar o papel das Relações Públicas como ferramenta estratégica na construção da confiança entre instituições públicas e a sociedade, particularmente em contextos marcados por crise e instabilidade, como o que houve em Moçambique nos anos de 2023 e 2024.

O estudo demonstra-se relevante pela contribuição que agrega à comunidade académica e aos profissionais de RP, pois contribui para o enriquecimento do repositório científico nacional, já que, poucos estudos há sobre o papel das RP não apenas na promoção da imagem institucional, mas também na gestão de crise e na reconstrução da confiança pública.

A nível social, esta pesquisa tem relevância por abordar uma situação já vivida por milhares de cidadãos moçambicanos, marcada pela instabilidade social e pelo tratamento repressivo e distante das autoridades que têm como função principal garantir a segurança pública. Estudar e propor melhorias na comunicação da PRM poderá contribuir para uma sociedade mais coesa, informada e participativa, promovendo a cultura da transparência, do diálogo e do respeito pelos direitos humanos.

Do ponto de vista prático, os resultados esperados podem servir como base para a formulação de estratégias de comunicação institucional mais eficazes, humanas e alinhadas com os princípios das RP. A PRM, como órgão do Estado, precisa estabelecer uma relação de confiança com os cidadãos que serve, especialmente em contextos de crise. Esta pesquisa poderá ainda servir para inspirar outras instituições públicas a reflectirem sobre o seu posicionamento comunicacional em situações de crise como houve no país após as eleições.

Como estudante, este tema justifica-se por representar uma síntese do meu percurso académico no curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas e da minha experiência como jovem moçambicano consciente da realidade do seu país. Acredito no poder da comunicação e vejo nas RP uma ponte entre as instituições públicas e a sociedade. Com esta pesquisa, pretendo não apenas cumprir um requisito académico, mas também, contribuir para construir uma cultura institucional mais ética, estratégica e humana em Moçambique.

## **1.4. Objectivos**

### **1.4.1. Objectivo Geral**

- Analisar o papel das Relações Públicas na reconstrução da confiança da sociedade na PRM em Maputo após as manifestações pós-eleitorais de 2023 e 2024.

### **1.4.2. Objectivos Específicos**

- Identificar as práticas e estratégias de Relações Públicas aplicadas pela PRM em Maputo durante as manifestações pós-eleitorais de 2023 e 2024;

- Examinar os efeitos dos meios e estratégias de Relações Públicas usados para a interação entre a PRM e a sociedade durante as manifestações pós-eleitorais de 2023 e 2024;
- Interpretar a percepção da sociedade sobre as práticas de Relações Públicas adotadas pela PRM após as manifestações pós-eleitorais de 2023 e 2024.

## II. QUADRO TEÓRICO E CONCEPTUAL

### 2.1. Teoria de Base

A abordagem teórica deste estudo ampara-se na Teoria da Excelência em Relações Públicas, desenvolvida pelos académicos norte-americanos James e Larissa Grunig.

A Teoria da Excelência (*Excellence Theory*) representa um corpo integrado de teorias de médio alcance, cujo objectivo central é duplo: “explicar o valor das acções das relações públicas para uma organização e identificar as características de uma função de relações públicas que aumenta o seu valor” (GRUNIG & GRUNIG, 2008, *tradução nossa*)<sup>2</sup>

Na sua essência, a investigação define a excelência em relações públicas como um “conjunto de atributos e práticas que ajudam a construir relacionamentos de qualidade e a longo prazo com os públicos estratégicos” (GRUNIG & GRUNIG, 2008, *tradução nossa*)<sup>3</sup>. Esta abordagem está fundamentada no que os autores designam como o paradigma da gestão estratégica ou comportamental, que foca-se na participação dos executivos de relações públicas na tomada de decisão estratégica para ajudar a gerir o comportamento das organizações. Aqui, as relações públicas actuam como uma função de ponte, concebida para construir relacionamentos com os *stakeholders*.

A Teoria de Excelência em RP faz menção aos modelos de relações públicas como uma das suas componentes centrais, identificando quatro modelos de prática (agência de imprensa, informação pública, assimétrico de duas vias e simétrico de duas vias). Departamentos de RP excelentes praticam predominantemente o modelo simétrico de duas vias. Este modelo baseia-se em pesquisa e diálogo e pressupõe que “indivíduos, organizações e públicos devem usar a comunicação para ajustar as suas ideias e comportamentos aos dos outros, em vez de tentar controlar como os outros pensam e se comportam” (GRUNIG & GRUNIG, 2008). A excelência também exige um “sistema simétrico de comunicação interna, fomentando uma cultura participativa” (p. 337).

A Teoria de Excelência em RP aplica-se neste estudo na medida e que permite analisar criticamente as práticas de comunicação adoptadas pela PRM nas manifestações eleitorais de

---

<sup>2</sup> These integrated theories helped us explain the value of public relations to an organization and to identify the characteristics of a public relations function that increases its value.

<sup>3</sup> We defined excellence in public relations as a set of attributes and practices that helped to build quality, long-term relationships with strategic constituencies.

2023 e de 2024, à luz dos princípios de comunicação estratégica, dialógica e orientada para a construção de relacionamentos de confiança.

Segundo esta teoria, organizações excelentes em RP privilegiam o modelo simétrico de duas vias, baseado na escuta activa, no diálogo e na adaptação mútua entre a instituição e os seus públicos. No contexto analisado, observa-se que a comunicação da PRM se afastou desses pressupostos, assumindo um carácter predominantemente unidireccional e defensivo, voltado para a justificação das acções institucionais do que para a mediação do conflito social. Assim, a Teoria de Excelência oferece um enquadramento teórico adequado para compreender de que forma a ausência de práticas simétricas de RP contribuiu para o agravamento da crise e para a erosão da confiança pública, ao mesmo tempo que aponta caminhos estratégicos para a sua reconstrução em contextos de crise.

## **2.2. Revisão da Literatura**

Nesta parte do trabalho, será realizada uma discussão sobre o estágio do tema em questão, através de um debate entre diversos autores consultados com o objectivo de identificar posturas, ideias e opiniões através de uma análise crítica e reflexiva dos seus conteúdos.

## **2.3. Relações Públicas**

As Relações Públicas (RP) constituem um campo estratégico da comunicação voltado à gestão da imagem e da reputação das organizações perante os seus vários públicos. De acordo com a definição clássica de Grunig e Hunt (1984), as RP são “a gestão da comunicação entre uma organização e seus públicos”. Essa definição enfatiza o papel estratégico das RP no estabelecimento de uma relação de compreensão mútua entre instituições e sociedade.

Kotler e Keller (2010) afirmam que as RP envolvem uma série de programas desenvolvidos para promover ou proteger a imagem de uma empresa ou de seus produtos em particular.

Citando Cabrero e Cabrero (2001), Franco (2016) explica que a actividade das RP existe para conseguir a credibilidade e confiança dos públicos. Diz serem uma arte aplicada a uma ciência social cujo principal objectivo e preocupação é o de satisfazer o interesse público da sociedade e do empresariado privado, obtendo, ao mesmo tempo, benefício para ambas partes.

Para Kunsch (2021), as RP representam um processo sistemático, contínuo e planeado de comunicação, sendo fundamentais para a consolidação da identidade e da cultura

organizacional. Ela defende que as RP devem actuar não apenas como ferramenta de promoção da imagem, mas sobretudo como responsável pela mediação ética e de diálogo entre os interesses institucionais e as demandas sociais.

A Associação Consultora de Relações Públicas (PRCA) do Reino Unido afirma que:

Relações Públicas é tudo sobre reputação. É o resultado do que você faz, o que você diz, e o que os outros dizem sobre você. São usadas para ganhar a confiança e compreensão entre uma organização e os seus diversos públicos – sejam funcionários, clientes, investidores, a comunidade local – ou todos os grupos interessados.<sup>4</sup>

No contexto das instituições públicas, as RP têm a função adicional de promover os valores democráticos, como a transparência, a escuta activa e a prestação de contas. Segundo Macnamara (2018), as RP não podem limitar-se à difusão de mensagens institucionais, mas devem funcionar como canal de comunicação dialógica, que permita aos cidadãos participar das decisões que os afectam directamente.

Um outro aspecto a ter em conta quando se fala das RP, é a sua modernização, especialmente com o avanço das tecnologias digitais, que ampliou as possibilidades de interação com os públicos e aumentou as exigências por comunicação ética, transparente e humanizada. Para Oliveira e Paula (2020), vivemos uma era em que a reputação institucional está intrinsecamente ligada à capacidade das organizações de se comunicar de forma estratégica, dialogal e responsável com seus públicos internos e externos.

Assim, a compreensão do conceito de RP no contexto desta pesquisa não se limita a noção técnica de “assessoria de imprensa” ou de “gestão de imagem” e insere-se numa abordagem estratégica, centrada na gestão das relações institucionais em contextos complexos como os de crise política e social.

Para melhor representação e compreensão da evolução das RP, os autores James Grunig e Todd Hunt desenvolveram, em 1984, uma teoria assente em quatro modelos que correspondem a diferentes objectivos, origens e processos da comunicação de determinados períodos das RP. A teoria serve para descrever como deve ser estruturada a profissão.

Grunig e Hunt (2009) defendem que o exercício de RP pode ser classificado em quatro diferentes modelos:

---

<sup>4</sup> Tradução nossa

- Modelo de Agente de Imprensa/Propaganda

Os autores afirmam que os assessores de imprensa de meados do século XIX (1830-1900) foram os primeiros especialistas a fazer um trabalho de RP em tempo integral. Este modelo funciona com um foco na divulgação de notícias sobre a organização, propaganda e na publicidade da organização e seus produtos. É uma forma de comunicação unilateral, sem troca de informações, visava apenas evidenciar a marca da empresa, mesmo que por vezes a informação não tivesse o melhor rigor.

- Modelo de Informação Pública

Este modelo surgiu no início do século XX (1900-1920), devido ao ataque dos jornalistas às grandes organizações e aos órgãos governamentais. Jornalistas eram contratados pelos líderes das organizações para escrever *press-releases* a explicar suas ações, embora só fossem retratadas as boas ações, todas eram verdadeiras. Tem como objetivo recolher informações sobre a organização e logo após difundi-la entre os públicos. Neste caso, há uma preocupação em passar a informação, porém é uma forma de comunicação de mão única. O RP actua como um assessor de imprensa.

- Modelo Assimétrico de Duas Vias

Surgiu nos anos 1920 a 1960, onde durante a Primeira Guerra Mundial, alguns profissionais de RP começaram a fundamentar a sua actividade nas ciências sociais e nas ciências do comportamento, tais como a psicologia. É onde a empresa usa a pesquisa para saber as necessidades do seu público, porém não existe um diálogo, as informações recolhidas são utilizadas de forma a persuadir o público em benefício da organização. Visa persuadir a opinião pública a interiorizar o ponto de vista da organização ou neutralizar a opinião dos mais difíceis de persuadir.

- Modelo Simétrico de Duas Vias

Surgiu em 1920 e é utilizado até aos dias de hoje, este modelo, através da manipulação e da persuasão, visa o entendimento entre a organização e os seus públicos, buscando a compreensão mútua, este relacionamento é considerado ético e ideal. Serve-se de pesquisas e usa a comunicação para gerir conflitos e melhorar o entendimento com os públicos estratégicos, sugerindo a possibilidade de mudanças de comportamento e atitude de ambas as partes, bem como a compreensão mútua.

O modelo de Grunig e Hunt contribuiu para a construção de relações de confiança dentro das organizações. Contudo, alguns investigadores consideram o modelo idealista demais e que o profissional de RP nunca terá condições para estar numa posição neutra entre a organização e os seus públicos (GONÇALVES, 2010).

### **2.3.1. Funções das Relações Públicas**

“Por funções, devemos entender a série de actividades que irão nortear a performance do trabalho cotidiano do departamento de Relações Públicas” (MACUCHA, 2022, p. 12).

De acordo com Kunsch (2003), as RP têm como funções específicas: a função administrativa, estratégica, mediadora e a função política. Tais funções são fundamentais para o planeamento e gestão da comunicação.

Para Kunsch (2003) citada por Macucha (2022) na função administrativa as RP desenvolvem actividades e articulam acções entre os sectores que compõem a organização, sendo responsáveis por avaliar as atitudes do público, identificar as políticas e procedimentos da organização com o interesse público e executar um programa de acção e comunicação para obter a compreensão e aceitação do público.

Do ponto de vista estratégico, as RP “têm como finalidade posicionar a empresa de acordo com a sua identidade organizacional: missão, visão e valores. Além de implantar estratégias eficazes para o alcance dos objectivos da organização, através das interações sociais e políticas” (KUNSCH, 2002 *apud* MAHLALELA, 2023, p. 16).

Macucha (2022) entende que a função estratégica das Relações Públicas reside no facto de estas protagonizarem a construção da imagem e do relacionamento da organização para juntos dos seus públicos, possibilitando uma boa reputação e diferenciando-a dos concorrentes.

A função mediadora das RP é a responsável por mediar o relacionamento entre a instituição e os seus públicos, recorrendo para isso a várias ferramentas.

Como o próprio nome já diz, é a função responsável por fazer as mediações entre os relacionamentos organizacionais, o que irá demandar conhecimento sobre o público de interesse e o uso de canais de comunicação apropriados, para além de transmitir informações, proporcionar diálogo (KUNSCH, 2003 *apud* MAHLALELA, 2023, p. 16).

Quanto à função política, esta, está directamente ligada ao profissional de RP, que cria ligações de poder na organização e na administração de crises e conflitos. Para Macucha (2022,

p. 13) “o profissional de Relações Públicas deve ser dinâmico e flexível o suficiente para gerir os problemas derivados do relacionamento nos diferentes públicos e de decisões tomadas pela direcção”.

Para exercer a função política, é essencial que o profissional de Relações Públicas compreenda a hierarquia organizacional e as relações de poder influentes interna e externamente, para conduzir de maneira habilidosa possíveis desconfortos/crises que possam manchar a imagem/reputação da organização (KUNSCH, 2003 *apud* MAHLALELA, 2023, p. 16).

Todas as funções referenciadas pelas autoras têm a sua importância para o bom funcionamento de uma organização. Para o nosso objecto de estudo, as funções usadas num todo seriam as mais indicadas para resolver o problema em questão, havendo uma necessidade de conjugar cada fase com a situação na sua vertente real.

### 2.3.2. Acções e estratégias de Relações Públicas

As Relações Públicas têm diversas ferramentas e meios de actuar nas organizações para que possam influenciar os seus públicos (LINDON *et al.*, 2011). Os mesmos autores dividem os meios utilizados pelas Relações Públicas da seguinte forma:

- **Contactos Pessoais:** encontros; participação em congressos e seminários; reuniões; clubes e associações de índole profissional ou social; acolhimento e integração de trabalhadores; acções de formação.
- **Eventos:** realização de encontros, colóquios e seminários; concursos; conferências de imprensa; galas e festas, organização de feiras e certames; *road shows* (exposições móveis).
- **Publicações:** relatório anual; brochuras e folhetos; artigos e notícias em revistas; jornal (interno ou externo); revistas (interna ou externa); audiovisuais; cartazes; quadros informativos; manual de acolhimento.
- **Patrocínio:** apoio financeiro a manifestações de carácter desportivo, cultural ou outras, com contrapartidas negociadas em termos de visibilidade do patrocinador.
- **Mecenato:** apoio financeiro a manifestações de carácter eminentemente cultural, que podem inclusivamente ser abrangidas por incentivos fiscais.
- **Actividades de Serviço Público:** acções de protecção do ambiente, ecologia e outros; protecção de espécies animais e vegetais; causas sociais; programas educativos dirigidos a públicos juvenis.

- **Diversos:** referências à empresa em filmes, livros técnicos e científicos; visitas às instalações (*Open Day*); suportes de comunicação; serviço de atendimento pós-venda.

### 2.3.3. O Papel das Relações Públicas em Instituições Públicas

O papel das RP em instituições públicas vai além da gestão da imagem ou a simples divulgação de acções governamentais. Trata-se de um instrumento de governança democrática e de fortalecimento da relação entre o Estado e os cidadãos. Segundo Oliveira, Andrade e Silva (2021), a comunicação pública, quando bem executada, contribui para a coesão social, o fortalecimento da cidadania e a eficiência das políticas públicas.

De acordo com Aniceto (2023) as Relações Públicas não possuíam um papel activo nas organizações, pois suas actividades eram reduzidas e limitadas. Entretanto, com o passar dos anos, os profissionais de RP passaram a exercer vários papéis que os tornaram peças importantes para o funcionamento das organizações e, conseqüentemente, para o respectivo sucesso. Hoje em dia, os profissionais das RP são vistos como pontos estratégicos nas organizações, pelo que, a sua função exige um elevado conhecimento estratégico, grande capacidade de elaborar planos de comunicação e competências específicas em várias áreas.

As RP, neste contexto, devem ser vistas como práticas integradas à gestão institucional, com capacidade para articular interesses, interpretar demandas sociais e intervir estrategicamente na resolução de conflitos. Grunig (2009) propõe o modelo bidirecional simétrico como ideal para esse tipo de actuação, pois privilegia a comunicação dialógica e a construção conjunta de soluções.

Para que uma instituição pública, como a PRM, possa desempenhar seu papel de forma legítima e eficaz, é fundamental que incorpore práticas comunicacionais que promovam a transparência, o respeito pelos direitos humanos e o engajamento com a população. Em vez de comunicar para calar ou intimidar, a comunicação pública deve ser usada para esclarecer, escutar e construir confiança.

Em contextos de crise, o papel das RP torna-se ainda mais estratégico. Conforme Lima (2020), é neste momento que se revela a maturidade comunicacional das instituições. A ausência de uma política de comunicação bem estruturada pode agravar a percepção negativa sobre a actuação institucional, enquanto uma estratégia baseada em princípios éticos e democráticos pode recuperar a confiança e a legitimidade.

Falando sobre o profissional de RP, Broom e Smith (1979) citados por Aniceto (2023, p. 23) dizem que o mesmo desempenha quatro papéis:

- **Prescritor Especialista (*Expert prescriber*)** - faz pesquisas, desenvolve e implementa programas, e é tido como o chefe da comunicação, portanto as questões integrantes da comunicação apoiam-se nele para resolver os problemas.
- **Facilitador comunicacional (*communication facilitator*)** - atua como intermediário ao manter uma ligação aberta entre a organização e os seus públicos, com o objetivo de manter fluxos de informações bidirecionais e constantes.
- **Facilitador da resolução de problemas (*Problem Solving Facilitador*)** - identifica e resolve problemas em conjunto com as partes envolvidas, e ainda trabalha em conjunto com as outras partes, participando assim na tomada das decisões de estratégias, estabelecendo os objectivos. Para além de definir as necessidades comunicacionais, esforça-se para envolver a gestão na implementação do programa.
- **Técnico de Comunicação (*Communication technician*)** - possui elevadas habilidades para desenvolver programas comunicacionais, por exemplo: escrita de *press release*, edição de publicações internas, desenvolvimento de websites, ou seja, entre as responsabilidades que o técnico possui destaca-se o seu papel na comunicação e nas habilidades jornalísticas.

Na gestão de crises, as RP têm um papel crucial, já que são responsáveis por estabelecer e manter a compreensão mútua entre a instituição e os diversos públicos com que se relaciona directa ou indirectamente. De acordo com Mahlalela (2023), o profissional de RP busca a transparência e o entendimento das organizações com os variados segmentos da sociedade, assim defendendo, protegendo e reconstruindo a reputação da instituição ou da marca.

### 2.3. Crise

O termo “crise” tem múltiplas acepções nas ciências sociais, sendo geralmente associado a situações de ruptura, instabilidade ou ameaça que exigem respostas imediatas e estratégicas.

Segundo Machado e Barrichello (2017) as crises organizacionais são uma perturbação significativa na organização que provoca uma extensa cobertura de mídia, em que a avaliação do público sobre o ocorrido pode afectar as operações normais da organização e também ter um impacto político, jurídico, financeiro e governamental sobre o negócio. Forni (2015) citado pelos mesmos autores, entende crise como “uma ruptura significativa com a normalidade, um

facto negativo que estimula uma cobertura extensiva de mídia e exige pronta acção dos agentes responsáveis ou vítimas do facto negativo. Extrapola o controle, muitas vezes, e pode afectar o negócio, a segurança, a reputação e até a vida” (FORNI, 2016 *apud* MACHADO e BARRICHELLO, 2017, p. 3).

Trindade (2020) citando Caetano et al (2006), define crise como “toda a situação que pode atrair a atenção dos meios de comunicação social, das autoridades e do público em geral e que implica um perigo potencial para a imagem e prestígio da empresa ou algum dos seus produtos”. Neste sentido, Victorino (2014) refere que uma crise resulta (habitualmente) de um imprevisto e tem implicações relevantes para a reputação da empresa.

Ainda segundo Trindade (2020), citando Mendes e Pereira (2006), uma crise “é uma realidade situacional e um mesmo fenómeno despoletado pode gerar diferentes crises para os diferentes agentes envolvidos, consoante as interpretações, associações, acusações e argumentações que sobre cada um recaem”, ou seja, não é o evento em si que seja uma crise, mas a percepção criada em torno desse evento ou acontecimento.

De acordo com Nteka (2021):

O conceito de crise é multidimensional, ele indica a presença de um problema difícil em período anormal e de anomalia ou em uma fase crítica. O termo “crise” geralmente refere-se a uma situação incerta e imprevisível que é dominada por tensão e insegurança, que pode preocupar indivíduos, famílias, negócios, organizações, sociedade, instituições ou o ambiente internacional (NTEKA, 2021, p. 64, tradução nossa).<sup>5</sup>

No campo da comunicação organizacional e das RP, a crise é vista como um evento inesperado que pode colocar em risco a reputação, a legitimidade ou até mesmo a continuidade de uma organização ou instituição. Machado e Barrichello (2017) entendem que uma crise diz respeito a um evento de carácter surpreendente que se caracteriza pela geração de instabilidade e incerteza nas organizações, podendo ter como consequências impacto humano, financeiro, político, material e de reputação, tornando-se num período de mudanças e de tomada de decisões com vista ao equilíbrio.

Para Mitroff (2005), um dos principais teóricos da gestão de crises, crise é qualquer evento ou série de eventos que ameaça os principais valores, reputação ou funcionamento das

---

<sup>5</sup> The concept of crisis is multidimensional, it indicates the presence of a difficult problem, that is going through a period of anomaly and abnormal or they are in a critical phase. The term “crisis” usually refers to an unpredictable and uncertain situation, which is dominated by tension and insecurity and which may concern the individual, family, business, organization, society, institutional, or the international environment.

organizações e exige uma resposta imediata para minimizar os danos. Nesse sentido, uma crise não se limita ao evento em si, mas abrange também a percepção social que se tem dele, o que torna a comunicação um componente central em sua gestão.

Coombs (2015), por sua vez, define crise como “a percepção de um evento imprevisível que ameaça expectativas importantes de stakeholders e pode impactar seriamente o desempenho da organização e gerar resultados negativos”. A palavra-chave aqui é percepção, pois, muitas vezes, a magnitude da crise está relacionada não apenas ao facto objectivo, mas à forma como este é percebido, comunicado e compreendido pela sociedade.

Na esfera pública, crises frequentemente envolvem conflitos políticos, violações de direitos, desastres naturais ou problemas de segurança pública. Para Rosenthal, Charles e Hart (1989), as crises governamentais se caracterizam por três elementos: ameaça, incerteza e necessidade de tomada de decisão rápida. Essas três dimensões desafiam a capacidade de resposta do Estado e exigem lideranças capazes de comunicar com clareza, empatia e responsabilidade.

Em Moçambique, o contexto de 2023-2024 foi marcado por uma crise político-social que resultou em tensões eleitorais, protestos populares e denúncias de repressão policial. Essa crise evidenciou a fragilidade das estratégias comunicacionais da Polícia da República de Moçambique (PRM), que falhou em construir uma narrativa transparente e dialógica com os cidadãos. Como observa Fearn-Banks (2016), “uma crise é sempre também uma crise de comunicação”, pois é na esfera discursiva que as instituições constroem (ou destroem) sua legitimidade. Ao referir-se à gestão de crises, Nteka (2021, p. 68, tradução nossa) defende que “gestão de crises é o processo pelo qual a crise é prevenida, reduzida ou resolvida”.<sup>6</sup>

Por isso, a gestão de crise deve ser acompanhada de um plano de comunicação estratégica, liderado por profissionais preparados para actuar sob pressão, mitigar danos na reputação e promover o restabelecimento da confiança pública. A ausência ou má execução dessas acções pode transformar uma situação controlável numa crise prolongada e destrutiva.

#### **2.4. Comunicação de Crise**

Coombs (2015) define a comunicação de crise como um conjunto de práticas e estratégias destinadas a proteger a reputação organizacional, informar correctamente os públicos envolvidos e reduzir os impactos negativos da crise. No caso das instituições públicas,

---

<sup>6</sup> Crisis management is the process by which a crisis is prevented, reduced or resolved.

essa comunicação deve priorizar a prestação de contas, a verdade factual e o respeito aos direitos humanos.

Para Machado e Barichello (2017), comunicação de crise refere-se a um processo contínuo e permanente, planeado antes da crise, para ser implementado dia após dia e de forma mais intensa num momento de instabilidade. Trata-se de um processo diário de comunicação, com a realização de projectos que dêem visibilidade positiva à organização, gerem relacionamentos de qualidade e fortalecem a marca. Os mesmos autores defendem que, no processo de uma crise, a actuação do profissional de RP aumenta, tendo a oportunidade de legitimar-se enquanto gestor da comunicação organizacional. “A comunicação é imprescindível nestes momentos e o RP é quem detém as competências para evitar boatos, facilitar o fluxo de informações, gerir a imagem e potencializar oportunidades que surgem em momentos de instabilidade” (MACHADO e BARICHELO, 2017, p. 4).

Referindo-se à comunicação estratégica de crises, Daniel e Mabel Chile (2024, p. 2) defendem que:

A comunicação estratégica de crises é uma abordagem proativa e sistemática que as organizações usam para gerir a comunicação durante uma crise. Ela envolve planeamento, transmissão de mensagens, e engajamento com *stakeholders* para proteger e preservar a reputação da organização e mitigar impactos negativos. A Comunicação de crise eficaz é vital em Relações Públicas já que garante que a organização mantém confiança e credibilidade com os seus stakeholders (CHILE & CHILE, 2024, p. 2, tradução nossa).<sup>7</sup>

Rosa (2001) citada por Mahlalela (2023, p. 17) defende que numa situação de crise devem ser tomadas as seguintes medidas:

- Reconhecer a sua responsabilidade pelos prejuízos causados;
- Toda providência a ser tomada deve ser centrada na verdade, sanando o maior número de dúvidas de forma correta, eficiente e ágil;
- A negociação não só previne a incidência de uma crise, mas também pretende manter a calma organizacional (caso a negociação não obtenha sucesso, é necessário que uma terceira pessoa entre em cena para facilitar o diálogo e encerrar o impasse);

---

<sup>7</sup> Strategic crisis communication is the proactive and systematic approach organisations take to manage communication during crisis. It involves planning, messaging, and engaging with stakeholders to protect and preserve the organization's reputation and mitigate negative impacts. Effective strategic crisis communication is vital in public relations (PR) as it ensures that the organization maintains trust and credibility with its stakeholders.

- Em todas essas situações, o profissional de RP deve ter habilidades de argumentação, pois é necessário demonstrar seus argumentos e opiniões, para assim justificar o plano.

As RP têm um alto potencial de reverter a má reputação diante de uma crise, entretanto devem se comunicar de maneira eficiente com o público e priorizar valores como a transparência e a credibilidade da instituição perante os seus públicos. Para que tal gestão seja eficiente, é necessário um plano de RP que alinha as atividades a serem executadas pelos profissionais a todas as fases de uma possível crise.

De acordo com Aniceto (2023) a tendência durante as crises é que as informações se difundam muito rapidamente, tornando a organização frágil e, conseqüentemente torna-se importante a existência de planos de comunicação de crise, para que a crise seja comunicada com precisão, consistência e rapidez junto dos públicos envolvidos e em canais adequados.

A comunicação em contextos de crise deve ser minuciosamente planejada e avaliada para proteger a reputação da organização. Nesse processo, as RP detêm um papel muito importante, pois, quando bem executadas, são capazes de reverter ou minimizar os impactos negativos da crise.

## 2.5. Confiança Pública

A confiança pública pode ser compreendida como a crença dos cidadãos na integridade, competência e compromisso ético das instituições. Segundo Mayer, Davis e Schoorman (1995), a confiança pública é construída com base em três dimensões fundamentais: **capacidade** (competência para cumprir promessas), **benevolência** (intenção positiva em relação ao outro) e **integridade** (adesão a princípios aceites socialmente).

Para Truong, Um e Lee (2016) o conceito de confiança é uma noção complicada com diferentes significados que dependem dos participantes e das situações; e com factores mensuráveis e não mensuráveis. No entanto, ressaltam que a confiança é um recurso importante no processo de tomada de decisão com relação à pessoa ou às instituições.

“Em geral, a confiança é definida como uma expectativa sobre o comportamento naquele em que se cogita confiar, embora a medida mais utilizada esteja baseada em crenças sobre as características do parceiro de trocas” (HERNANDEZ; SANTOS, 2007 *apud* UCHÔAS, 2021, p. 26).

Para Uchôas (2021), a confiança do público é importante para os funcionários públicos, por ser fundamental para implementação e cumprimento eficaz de políticas públicas. Lee e

Schacter (2018) corroboram com este entendimento ao afirmarem que níveis mais altos de confiança no governo implicam uma maior participação da população nas políticas públicas. Se as administrações não forem confiáveis, é provável que os cidadãos não se envolvam em assuntos da vida pública, pois entenderão que as suas opiniões não serão consideradas.

No contexto institucional, especialmente em democracias em consolidação como a moçambicana, a confiança pública é essencial para a estabilidade social, a legitimidade do Estado e a efetividade das políticas públicas. No entanto, em períodos de crise — como os vividos durante as tensões eleitorais em Moçambique entre 2023 e 2024 — essa confiança pode ser profundamente abalada por falhas de comunicação, uso excessivo da força ou ausência de mecanismos de escuta e mediação com os cidadãos.

Macnamara (2018) defende que a construção da confiança em tempos de crise exige a adoção de uma comunicação pública estratégica, pautada pela escuta, pela transparência e pelo engajamento real dos cidadãos nos processos decisórios. A confiança, portanto, não se impõe pela força ou pela censura, mas se conquista por meio da coerência entre discurso e prática institucional.

Ao referir-se à reconstrução da confiança, Chile e Chile (2024, p. 2) dizem que “a comunicação estratégica de crises ajuda a restaurar a confiança entre *stakeholders* através da transparência, responsabilidade e compromisso para resolver a crise” (CHILE & CHILE, 2024, p. 2, tradução nossa)<sup>8</sup>.

## 2.6. Opinião Pública

Pretendendo conhecer os efeitos da comunicação adoptada pela PRM em contextos de crise sobre a opinião pública, torna-se necessário entender o pensar de diversos autores para este termo.

Para Pato (2009) a opinião pública representa um dos principais núcleos de intervenção da actividade de RP. Constituída no exterior da organização, ela pode arruinar ou afirmar a posição social de uma entidade. O profissional de RP deve perceber a Opinião Pública, saber quais são os seus objectivos e tentar dissipar a sua acção na sociedade.

---

<sup>8</sup> Strategic crisis communication helps in restoring trust among stakeholders by demonstrating transparency, accountability, and commitment to resolving the crisis.

Referindo-se ao conceito de opinião, Borges (2014, p. 88) defende que ela se designa a “reputação, o crédito, a consideração de que cada um goza perante os demais, sendo um mecanismo de controlo social que pode ser mais eficaz que o exercício de qualquer autoridade.”

Segundo Ross (1929) citado por Andrade (1964, p. 111) a opinião pública pode ser considerada como uma “discussão que atrai a atenção geral”. Além deste, outros autores dizem que “não existe opinião pública onde não haja acordo substancial”. Mas, não existe opinião pública onde não haja desacordo. Opinião Pública pressupõe discussão pública” (BURGESS, 1921 *apud* ANDRADE, 1964, p. 111).

“Opinião pública é o julgamento formado e levado em consideração por aqueles que constituem o público e diz respeito a negócios públicos” (DEWEY, 1927 *apud* ANDRADE, 1964, p. 111).

Grunig (1977) citado por Franco (2015) define a opinião pública como a consequência das actividades de RP. Pato (2009) argumenta que a Opinião Pública é um dos principais focos das RP, já que esta é criada no exterior das organizações e detém um grande poder, podendo afirmar de forma positiva a posição de uma organização mais, por outro lado, também tem o poder de arruinar e denegrir muito a imagem e a posição da organização.

Franco (2015) argumenta que a Opinião Pública é o reflexo do trabalho realizado pelas RP, pois da mesma forma que as RP existem para mudar a Opinião Pública e voltá-la para os interesses da organização, também as RP têm que saber moldar a organização em função da Opinião Pública.

Fortes (2003) citado por Franco (2015) alerta para a importância das RP em saber dosear um *mix* entre o que é interesse privado das organizações e o que é interesse público, pois sabemos que é daqui que advém e se forma a opinião pública, com todo o poder que possa.

Dos conceitos trazidos pelos autores acima citados, pode-se perceber que a opinião pública representa o pensamento de um grupo da sociedade, tornando-se num elemento crucial para a sobrevivência da organização. É para o público que as organizações comunicam e é para os mesmos que o seu trabalho é focado. Se bem aproveitadas, as RP têm o potencial de controlar a opinião pública, assim revertendo-a caso seja negativa e desfavorável à organização.

### III. METODOLOGIA

Para Ander-Egg (1978) citado por Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa é um procedimento reflexivo sistemático, controlado e crítico, que permite descobrir novos fatos ou dados, relações ou leis, em qualquer campo do conhecimento. Neste capítulo, são detalhados os procedimentos e as técnicas utilizadas na realização da pesquisa.

#### 3.1. Tipos e métodos de Pesquisa

Tendo em vista os objectivos propostos, este estudo caracteriza-se, quanto à abordagem, como uma pesquisa mista, isto é, qualitativa e quantitativa. Para Menezes e Silva (2001) a pesquisa quantitativa considera que tudo pode ser quantificável, requerendo o uso de recursos e de técnicas estatísticas para traduzir em números opiniões e informações analisando e classificando-as a seguir. Ao longo da pesquisa, busca-se medir o nível da confiança pública na PRM em contextos de crise, o que será feito através de um inquérito aplicado a diversas pessoas.

Será igualmente aplicada a pesquisa qualitativa que, segundo Gerhardt e Silveira (2009), não se preocupa com representatividade numérica, mas, sim, com o aprofundamento da compreensão de um grupo social ou de uma organização. A pesquisa qualitativa lida com a análise e interpretação de fenómenos sociais na perspectiva de descrever a complexidade de problemas específicos, analisar a interacção de variáveis e compreender os significados de particularidades do comportamento humano.

A pesquisa, quanto à natureza, é aplicada. Para Gerhardt e Silveira (2009, p. 35) a pesquisa aplicada “objectiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos à solução de problemas específicos. Envolve verdades e interesses locais”. Esta pesquisa pretende discorrer sobre a aplicação das RP em contextos de crise pela Polícia da República de Moçambique (PRM).

Quanto aos objectivos, será uma pesquisa descritiva, pois pretende fazer o estabelecimento de relações entre variáveis no contexto das RP. Segundo Gil (2008), as pesquisas deste tipo têm como objectivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenómeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

No que se refere aos procedimentos técnicos, será uma pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Será bibliográfica por recorrer a diversas literaturas, como livros e artigos publicados na internet e estudo de caso por envolver um estudo profundo e exaustivo da mesma instituição (PRM).

## **3.2. Técnicas de recolha de dados**

De acordo com Michel (2015) citado por Marconi e Lakatos (2017), as técnicas de recolha de dados são definidas como “instrumentos utilizados para se coletar dados e informações em pesquisa de campo, que devem ser escolhidos e elaborados criteriosamente, visando à análise e explicação de aspectos teóricos estudados”.

Para o alcance dos objetivos traçados para este estudo, os instrumentos de recolha de dados a serem usados serão a entrevista e o questionário.

### **3.2.1. Entrevista**

Segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 229), a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas, mediante conversação, obtenha informações a respeito de determinado assunto. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), a entrevista é a obtenção de informações de um entrevistado sobre determinado assunto ou problema, e pode ser: padronizada ou estruturada, não padronizada ou não estruturada e painel.

A entrevista não padronizada foi aplicada ao Porta-Voz da PRM, Daniel Macuácu, de forma a identificar as práticas e estratégias de RP aplicadas pela mesma PRM perante a crise enfrentada entre 2023 e 2024. De acordo com Prodanov e Freitas (2013), na entrevista não padronizada as perguntas são abertas, não existe rigidez de roteiro e o investigador pode explorar mais amplamente algumas questões, tendo mais liberdade para desenvolver a entrevista em qualquer direção.

### **3.2.2. Questionário**

Para Marconi e Lakatos (2017), o questionário é um instrumento de coleta de dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do entrevistador. Prodanov e Freitas (2013) argumentam que o questionário é classificado, quanto a forma, por perguntas abertas, perguntas fechadas ou dicotômicas e por perguntas de múltipla escolha.

O presente estudo busca analisar a confiança da sociedade em Maputo perante a PRM após as manifestações pós-eleitorais de 2023 e 2024, para tal, toma como universo da população as pessoas residentes na cidade de Maputo, cuja amostra será delimitada. Para esta amostra da população delimitada, será aplicado o questionário de perguntas de múltipla escolha que, segundo Marconi e Lakatos (2017, p. 240), “são perguntas fechadas, que apresentam uma série de possíveis respostas abrangendo várias facetas do mesmo assunto.”

### 3.3. Delimitação da população e amostragem

Para medir o nível de confiança do público na PRM durante o período da crise, é necessário definir o universo da população, e o tipo de amostra, sendo que não será abrangida a totalidade do universo. Para a amostra definida será aplicado um questionário com o total de 11 perguntas divididas em duas partes: uma relacionada com informações do inquirido e a outra com perguntas relacionadas a sua experiência com as manifestações.

Para Lakatos e Marconi (2007, p. 225) “O universo ou a população é o conjunto dos seres animados e inanimados que apresentam pelo menos uma característica em comum, sendo N o número total de elementos do universo ou da população, podendo ser representado pela letra minúscula, tal que  $XN = X1; X2...; XN$ ”. Já amostra, segundo Prodanov e Freitas (2013), refere-se ao subconjunto do universo ou da população, por meio do qual estabelecemos ou estimamos as características desse universo ou dessa população. A população-alvo deste estudo é composta por residentes da cidade de Maputo, com idade igual ou superior a 18 anos, que tenham vivenciado, presenciado ou acompanhado os acontecimentos ligados à actuação da PRM durante as manifestações ocorridos entre os anos de 2023 e 2024.

A cidade de Maputo, segundo dados do Censo Populacional de 2017<sup>9</sup>, conta com uma população estimada em cerca de 1,1 milhão de habitantes. Para os fins pretendidos nesta pesquisa, o universo considerado restringe-se somente ao grupo de cidadãos em idade adulta e com capacidade de julgamento crítico sobre a actuação de instituições públicas.

Para fins de amostragem, serão levados em conta os distritos municipais da cidade de Maputo como base para garantir a diversidade sociogeográfica dos inquiridos. Serão aplicados questionários a um número representativo definido através do cálculo da amostra.

### 3.4. Cálculo do tamanho da amostra

Segundo Gil (2008), para calcular o tamanho de uma amostra em estudos sociais com populações volumosas ou “infinitas”, pode-se usar a seguinte fórmula estatística:

$$n = \frac{o^2 p \cdot q}{e^2}$$

---

<sup>9</sup> Disponível em: <https://www.ine.gov.mz/documents/20119/44355/INDICADORES%20SOCIO-DEMOGRAFICOS%20-%20MOCAMBIQUE%2020062022.pdf/9189d534-1ea5-9d6a-cadd-51c39f67d6cd?version=1.0&t=1675764355106&download=true>

Onde:  $n$  = Tamanho da amostra

$o^2$  = Nível de confiança escolhido, expresso em número de desvio-padrão

$p$  = Percentagem com a qual o fenómeno se verifica

$q$  = Percentagem complementar ( $100 - p$ )

$e^2$  = Erro máximo permitido

### **Dados:**

$o^2 = 1,96$  (nível de confiança 95%)

$p = 0,5$

$q = 0,5$

$e^2 = 0,05$  (margem de erro de 5%)

### **Resolução:**

$$n = \frac{(1,96)^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{(0,05)^2} = \frac{3,8416 \cdot 0,25}{0,0025} = \frac{0,9604}{0,0025} = 384,16 \approx 384$$

Com base nos dados apresentados, o cálculo da amostra resultou em aproximadamente **384 pessoas**.

### **3.5. Distribuição da amostra**

A amostra total de 384 participantes foi distribuída proporcionalmente pelos distritos municipais da Cidade de Maputo, de modo a garantir diversidade socio-espacial e representatividade dos diferentes contextos urbanos. O número de inquiridos foi o seguinte:

Tabela 1: Distribuição da amostra.

<b>Distrito Municipal</b>	<b>Número de Inquiridos</b>	<b>Percentagem (%)</b>
KaMpfumu	154	40,1%
KaMaxakeni	53	13,8%
KaMubuwana	53	13,8%
KaMavota	45	11,7%
Nlhamankulu	9	2,3%
KaTembe	6	1,6%
KaNyaka	4	1%
Não especificado	60	15,6%
Total	384	100%

**Fonte:** Adaptado pelo autor.

Para Chacha (2019) citado por Mucoque (2022) validade ou teste de um instrumento de recolha de dados refere-se ao facto de ele realmente medir aquilo a que se propõe. Para a validação do conteúdo do questionário e da entrevista, usados para a recolha de dados, a apreciação foi feita pelo supervisor deste estudo.

O processo de recolha decorreu exclusivamente em formato online, entre os meses de Agosto e Outubro de 2025, através da plataforma Google Forms. O questionário foi partilhado em grupos de redes sociais, direccionado a residentes da Cidade de Maputo com idade igual ou superior a 18 anos. Essa metodologia permitiu abranger diferentes perfis etários, assegurando uma recolha eficaz, segura e de baixo custo.

### **3.6. Técnica de análise de dados**

Para a pesquisa qualitativa, a técnica de análise de dados que reflecte os objectivos propostos pela pesquisa em causa é a análise de conteúdo, que, segundo Bryman (2004) citado por Macucha (2022), pode ser definida como uma abordagem à análise de documentos e textos que procura quantificar conteúdos em termos de categorias pré-determinadas e de uma forma sistemática e replicável.

As categorias predeterminadas na presente pesquisa são: avaliação da comunicação, estratégias de comunicação, canais de comunicação, acções e estratégias de RP, plano de comunicação de crise e reconstrução da confiança.

Gunter (2000) citado por Macucha (2022) destaca vários tipos de análise qualitativa de conteúdo: análise estruturalista semiótica ou semiológica, análise de discurso, análise de retórica, análise narrativa e interpretativa. De acordo com a abordagem proposta neste estudo, o tipo de análise mais adequado é a análise interpretativa. De acordo com Macucha (2022, p. 30), “nesta análise são usadas questões de pesquisa descritivas dirigidas a descobrir e formar teoria, os procedimentos de análise são cumulativos e comparativos; a relação entre os dados e os conceitos é fundamentalmente aberta.” Isso se verifica neste estudo, pois faz-se uma relação e comparação entre os dados obtidos da entrevista e da teoria relacionada com o tema abordado.

Bardin (2009 citada por Guerra (2014) indica que análise de conteúdo deve ter como ponto de partida uma organização que compreende três diferentes fases: a pré-análise; a exploração do material; e o tratamento dos resultados: a inferência e a interpretação. Para a referida autora, na fase da pré-análise estabelece-se uma “leitura flutuante” do material até que a decisão sobre quais informações devem ser consideradas na análise fique mais clara. No caso da entrevista, ela será transcrita e a sua reunião constará no corpus da pesquisa. Para tal, a autora indica que devem ser obedecidas as regras da exclusividade (todos os elementos relevantes devem estar presentes no material); representatividade (o conjunto de elementos escolhidos para análise devem ser representativos do universo inicial de dados); homogeneidade (o material selecionado deve se ater aos tópicos ou variáveis analisados, deixando para trás as suas singularidades que fogem deste universo) e pertinência (o material a ser analisado deve ser pertinente aos objetivos do trabalho).

Na fase da exploração do material, a análise do material exige sua codificação, ou seja, sua transformação de dados brutos dos textos por recortes, agregação ou enumeração, até que sua codificação atinja a representação do conteúdo ou sua expressão. Para codificação, pode-se usar palavras, temas, contextos, relações, personagens, etc., até se chegar à categorização dos mesmos (BARDIN, 2009 *apud* GUERRA, 2014).

No tratamento dos resultados, são feitas interpretações dos dados a partir da teoria escolhida. Tal interpretação pode fazer uso de quantificações e/ou se restringir as análises qualitativas (BARDIN, 2009 *apud* GUERRA, 2014).

## **IV. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS**

Neste capítulo serão apresentados e analisados os dados recolhidos por meio de um questionário aplicado à amostra da população da cidade de Maputo e da entrevista feita ao Porta-Voz do Comando da PRM na Cidade de Maputo.

### **4.1. Apresentação da PRM**

A Polícia da República de Moçambique, abreviadamente designada por PRM, é um serviço público, apartidário, de natureza paramilitar, integrado no Ministério que superintende a área de ordem e segurança pública.<sup>10</sup>

Compete à PRM: garantir a ordem, segurança e tranquilidade públicas; prevenir e reprimir a criminalidade; promover as medidas de polícia; garantir a segurança pessoal dos membros dos órgãos centrais do Estado; garantir a segurança pessoal de altas entidades nacionais ou estrangeiras e de outros cidadãos quando sujeitos a situação de ameaça relevante; organizar, fiscalizar e controlar o trânsito de veículos e de pessoas nas vias públicas; organizar o cadastro e proceder à fiscalização de armas, munições, substâncias explosivas, radioativas e demais materiais a elas conexos, com excepção das que estiverem afectas às Forças Armadas de Defesa de Moçambique; organizar a participação das comunidades na manutenção da ordem e tranquilidade públicas no respectivo território; e exercer as demais competências fixadas na lei, regulamentos ou directivas hierarquicamente superiores.<sup>11</sup>

#### **4.1.1. Funções da PRM**

A PRM, em colaboração com outras instituições do Estado e da sociedade em geral, tem como função garantir a observância da lei e ordem, a salvaguarda da segurança de pessoas e bens, a tranquilidade pública, a inviolabilidade da fronteira estatal, o respeito pelo Estado de Direito democrático e dos direitos e liberdades fundamentais dos cidadãos.<sup>12</sup>

#### **4.1.2. Departamento de Relações Públicas**

O Departamento de Relações Públicas é uma unidade orgânica de apoio que tem as seguintes funções: assegurar a necessária informação ao público sobre as realizações da PRM

---

<sup>10</sup> MOÇAMBIQUE. Conselho de Ministros. Decreto n.º 58/2019, 1 de Julho. Boletim da República, I Série, n.º 125. Maputo: Imprensa Nacional de Moçambique, 2019.

<sup>11</sup> MOÇAMBIQUE. Conselho de Ministros. Decreto n.º 58/2019, 1 de Julho. Boletim da República, I Série, n.º 125. Maputo: Imprensa Nacional de Moçambique, 2019.

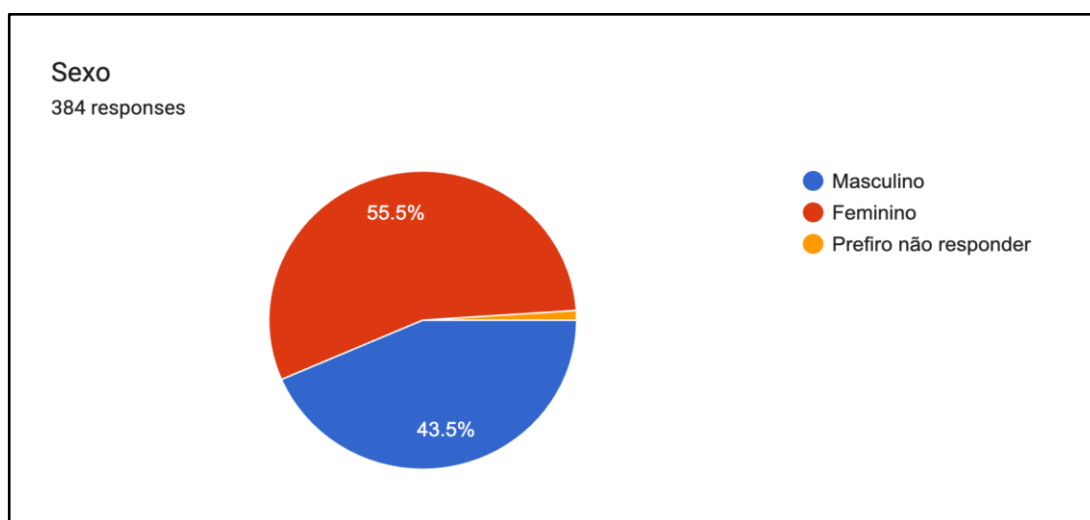
<sup>12</sup> MOÇAMBIQUE. Conselho de Ministros. Decreto n.º 58/2019, 1 de Julho. Boletim da República, I Série, n.º 125. Maputo: Imprensa Nacional de Moçambique, 2019.

na vertente da prevenção e combate à criminalidade e sinistralidade rodoviária no âmbito da garantia da ordem, segurança e tranquilidade públicas; exercer a actividade de protocolo da PRM; criar e assegurar as condições para a realização de encontros, seminários e reuniões promovidas pela PRM; assegurar a realização de programas educativos e de mobilização que contribuam para elevar a participação dos cidadãos na prevenção do combate ao crime; estabelecer ligação com os meios de comunicação social, no quadro da realização da missão da PRM; compilar as realizações da PRM sujeitas à publicação.<sup>13</sup>

#### 4.2. Apresentação e Análise de Dados Quantitativos

Para a recolha de dados quantitativos, recorreu-se ao questionário aplicado a 384 pessoas, dentre elas 55.5% (213 pessoas) mulheres, 45.5% (167 pessoas) homens e 1% (4 pessoas) que preferiu não responder.

**Gráfico 1:** Sexo

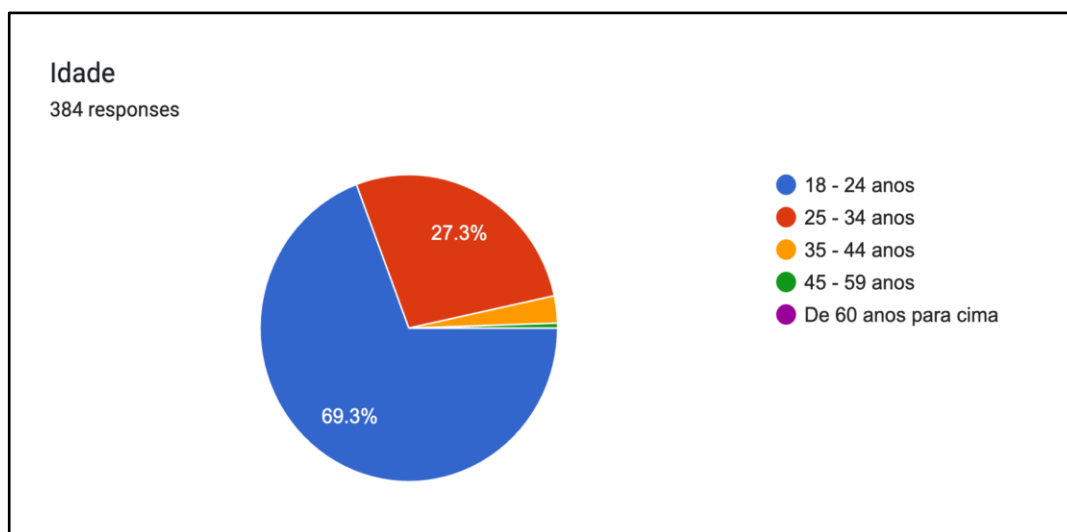


**Fonte:** Dados processados pelo Google Forms, adaptados pelo autor.

Em relação à faixa etária, das pessoas inquiridas predomina de 18-24 anos de idade com 69.3% (266 pessoas), seguida de 25-34 anos de idade com 27.3% (105 pessoas), 35-44 anos de idade com 2.9% (11 pessoas) e por fim 45-60 anos de idade com 0.5% (2 pessoas).

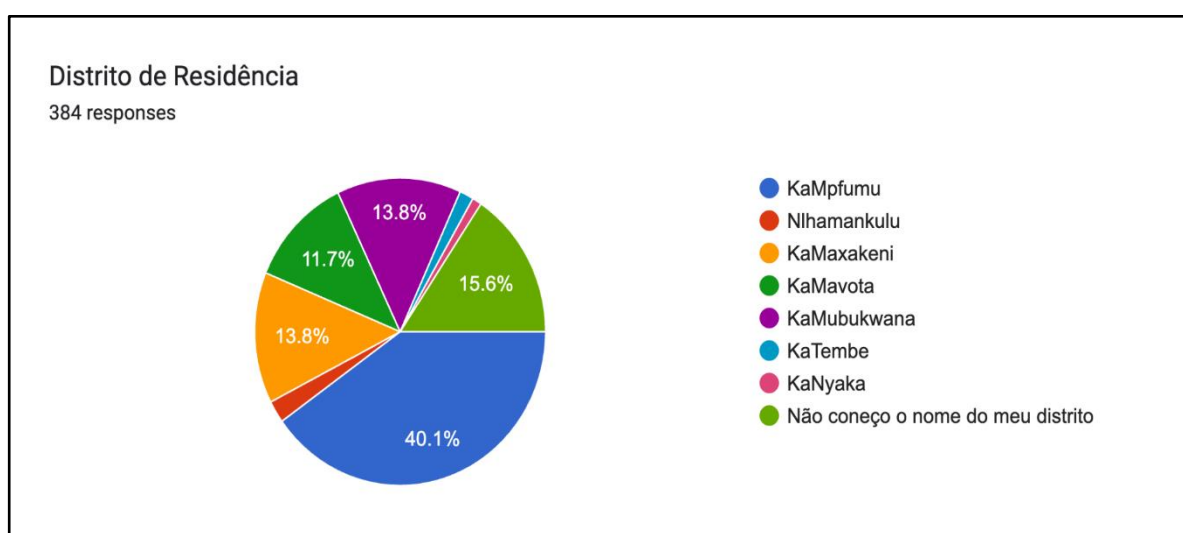
Prodanov e Freitas (2013) referem-se a este tipo de amostra como casuais estratificadas, defendendo que esta caracteriza-se pela selecção de uma amostra de cada subgrupo da população considerada, encontrando o fundamento para delimitar os subgrupos em propriedades como sexo, idade ou classe social.

<sup>13</sup> MOÇAMBIQUE. Conselho de Ministros. Decreto n.º 58/2019, 1 de Julho. Boletim da República, I Série, n.º 125. Maputo: Imprensa Nacional de Moçambique, 2019.

**Gráfico 2: Idade**

**Fonte:** Dados do Google Forms, adaptados pelo autor.

Quanto ao seu distrito de residência, 40.1% (154 pessoas) dos inquiridos vive em KaMpfumu, 15.6% (60 pessoas) não conhece o nome do seu distrito, 13.8% (53 pessoas) em KaMubukwana e a mesma percentagem em KaMaxakeni (53 pessoas), 11.7% (45 pessoas) no distrito de KaMavota, 2.3% (9 pessoas) em Nihamankulu, 1.6% (6 pessoas) em KaTembe e 1% (4 pessoas) em KaNyaka.

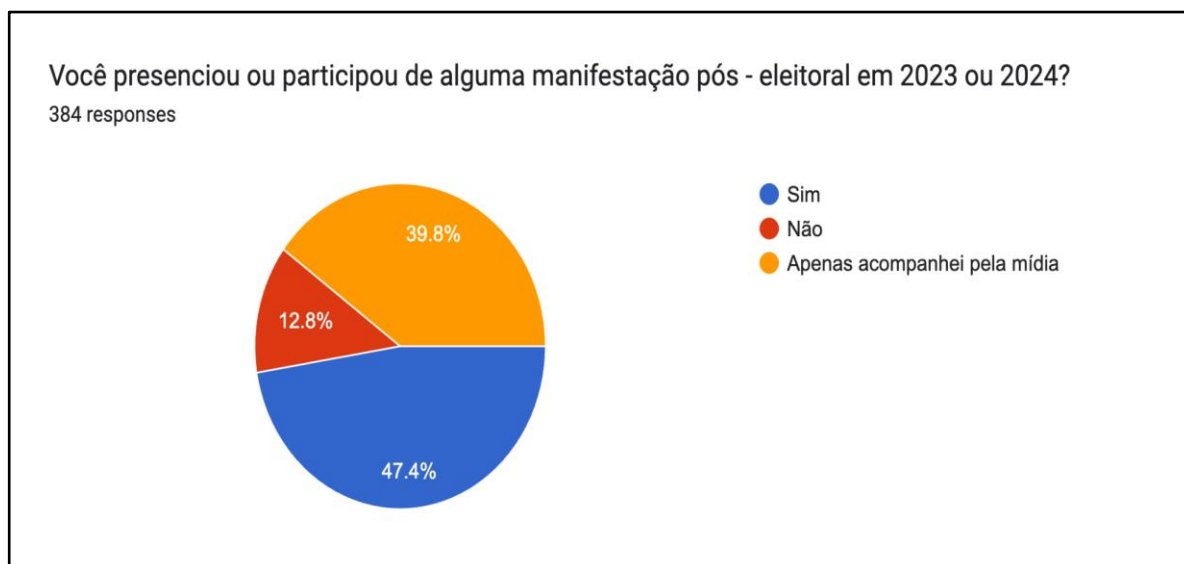
**Gráfico 3: Distrito de Residência**

**Fonte:** Dados processados pelo Google Forms, adaptados pelo autor.

Falando sobre a sua experiência nas manifestações, quando questionadas se presenciaram ou participaram de alguma manifestação pós-eleitoral em 2023 e 2024, 47.4%

(182 pessoas) responderam que sim, 39.8% (153 pessoas) das pessoas apenas acompanharam pela mídia e 12.8% (49 pessoas) responderam que não.

**Gráfico 4:** Participação nas manifestações.



**Fonte:** Dados do Google Forms, adaptados pelo autor.

Quando questionadas sobre como avaliam o comportamento da PRM durante as manifestações, 60.2% (231 pessoas) avaliaram como muito negativo, 28.1% (108 pessoas) como negativo, 9.1% (35 pessoas) foram neutras, 2.3% (9 pessoas) dos inquiridos avaliaram como positivo e 0.3% (1 pessoa) avaliaram como muito positivo.

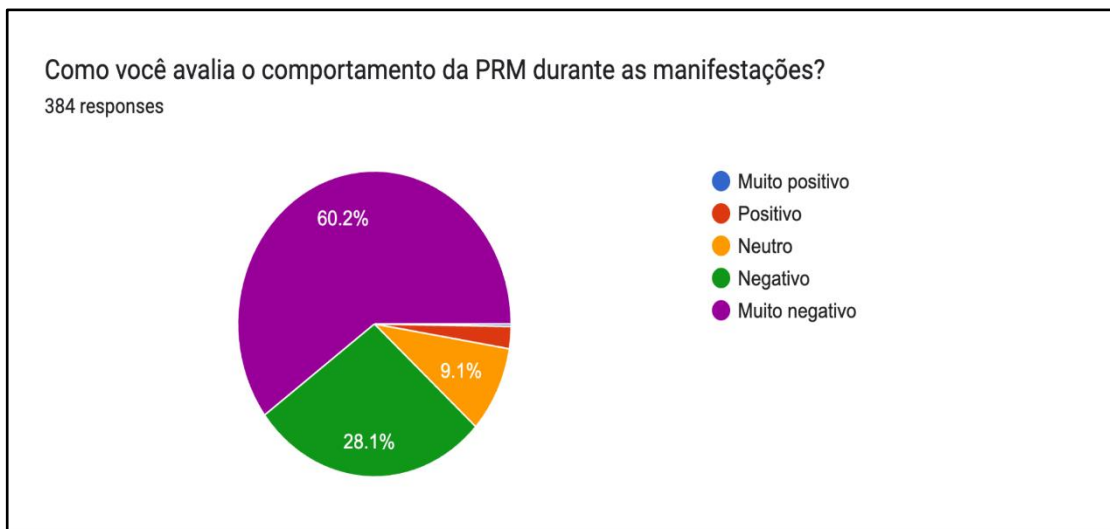
De acordo com Franco (2016), as organizações estão sujeitas à opinião pública, pois quando essa opinião pública se traduz na insatisfação do público com a organização, pode ser catastrófico para a mesma. A sua imagem fica denegrada com o tempo e os públicos irão quebrar o seu relacionamento com a organização.

O autor referido acrescenta que

Para que tal não aconteça, é necessário que a comunicação com os públicos se coloque de maneira favorável no mercado e é aí que entra o trabalho das Relações Públicas. É importante que este seja bem feito e é importante que esse trabalho esteja integrado em todo o planeamento estratégico da organização desde o seu início e passando por todas as tomadas de decisão, principalmente as que tenham impacto directo nos públicos e que se possa permitir assim uma interação positiva para ambas as partes (FRANCO, 2016, p. 14).

Citando Lourenço (2009), Franco (2016, p.14) defende que “a comunicação não se resume apenas a sensibilizar, informar, persuadir ou mudar comportamentos. Trata-se também de ouvir, estudar/investigar, compreender, capacitar e criar consenso para a mudança.”

**Gráfico 5:** Avaliação do comportamento da PRM durante as manifestações



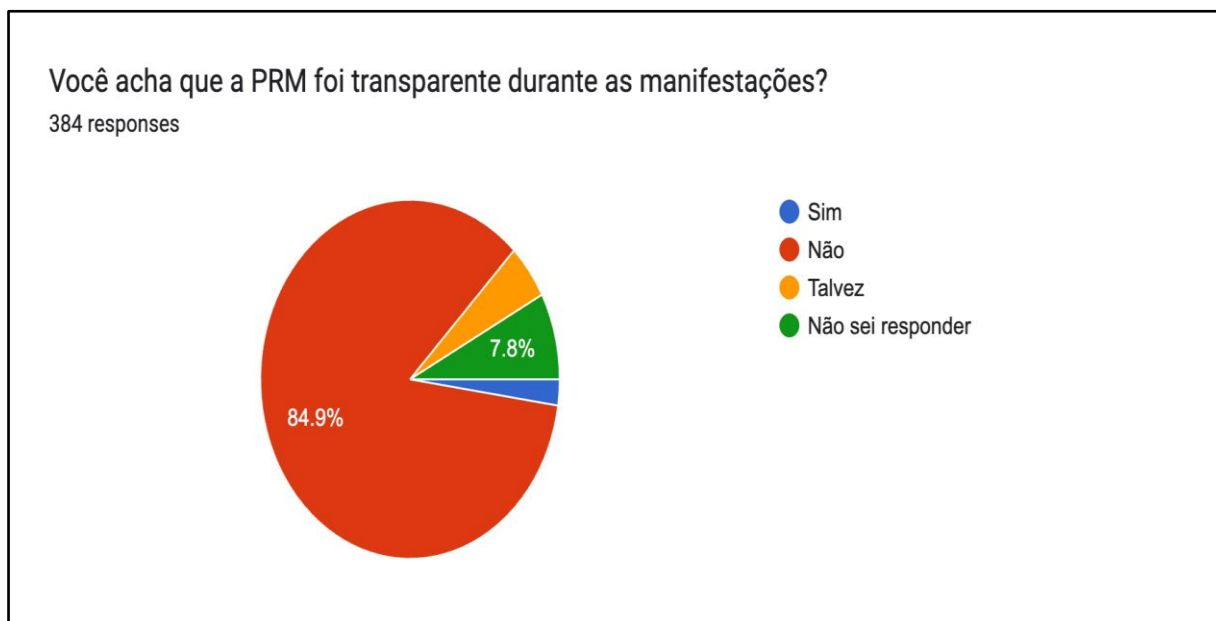
**Fonte:** Dados do Google Forms, adaptados pelo autor.

Quando questionados se acham que a PRM foi transparente durante as manifestações, 84.9% (326 pessoas) responderam que não, 7.8% (30 pessoas) não souberam responder, 4.9% (19 pessoas) responderam talvez e 2.3% (9 pessoas) responderam que sim.

A transparência, segundo Armstrong (2005) citado por Uchôas (2021, p. 40) se refere ao “acesso irrestrito, pelo público, a informações confiáveis e oportunas sobre as decisões e o desempenho no sector público”. Referindo-se às instituições públicas, o mesmo autor destaca que a relação entre transparência e confiança aumenta em importância pelo resultado do aumento da apatia e desencanto dos cidadãos com os governos e instituições públicas, ressaltando que é objectivo de qualquer governo gerar confiança no público.

Falando sobre a importância da continuidade e manutenção da transparência, Park e Blenkinsopp (2011) afirmam que a transparência é um valor que pode mudar a relação entre cidadãos e autoridades, tornando necessário aos governos e instituições que fortaleçam a divulgação de informações. Já que a maioria dos inquiridos respondeu que a PRM não foi transparente durante as manifestações, podemos assumir que a relação entre os cidadãos e as autoridades é ameaçada e há uma necessidade de fortalecer a divulgação de informações visando a transparência.

**Gráfico 6:** Avaliação da transparência.

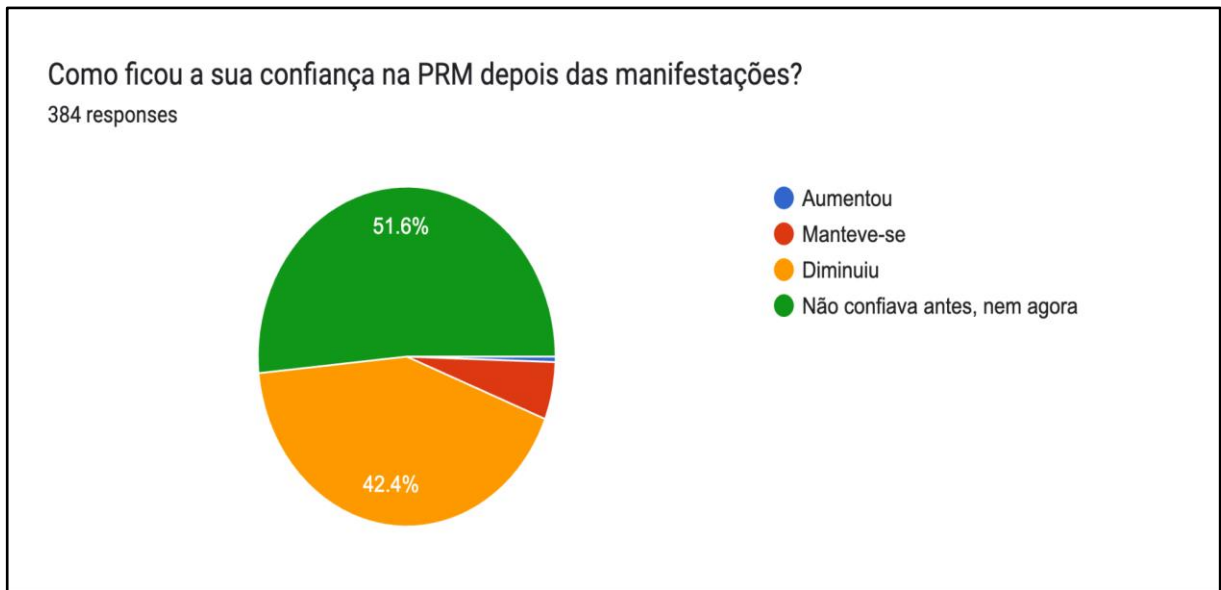


**Fonte:** Dados do Google Forms, adaptados pelo autor.

Questionadas sobre como ficou a confiança na PRM depois das manifestações, 51.6% (198 pessoas) disseram que não confiavam antes, nem agora; 42.4% (163 pessoas) responderam que a sua confiança diminuiu, para 5.5% (21 pessoas) a confiança na PRM manteve-se e para 0.5% (2 pessoas) dos inquiridos a confiança aumentou.

Referindo-se à função estratégica das Relações Públicas, Kunsch (2006, p. 6) defende que elas abrem canais de comunicação entre a organização e os públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização, fortalecendo a sua dimensão institucional.

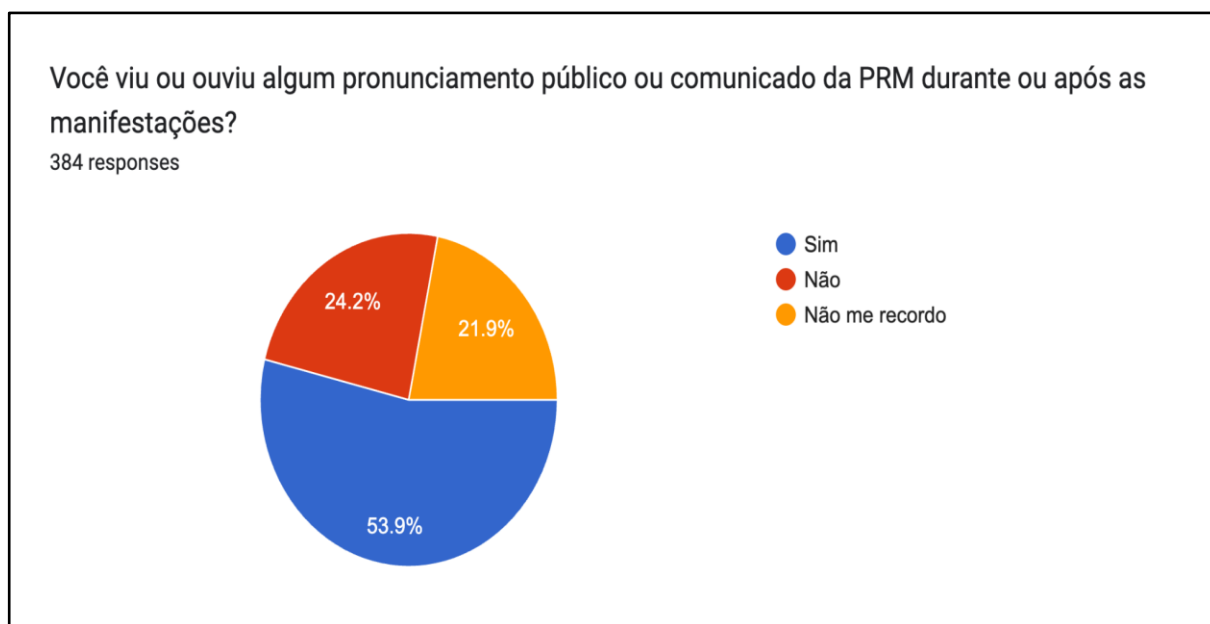
De acordo com Robert, Denis e Hung (2009) citados por Uchôas (2021, p. 26) “a confiança é uma construção ao nível individual e, muitas vezes, definida como a vontade de um indivíduo de ser vulnerável às acções de outras pessoas.” Na mesma senda, Rousseau *et al.* (1998) citado por Uchôas (2021, p. 26) defende que “a confiança é um estado psicológico que compreende a intenção de aceitar a vulnerabilidade com base em expectativas positivas das intenções ou comportamento de outro.” Com base nas respostas dadas pela maioria dos inquiridos, podemos concluir que a população da cidade de Maputo não tem vontade de ser vulnerável às acções da PRM.

**Gráfico 7:** Confiança pós-manifestações

**Fonte:** Dados do Google Forms, adaptados pelo autor.

Ao serem questionadas se viram ou ouviram algum pronunciamento público ou comunicado da PRM durante as manifestações, 53.9% (207 pessoas) respondeu que sim, 24.2% (93 pessoas) respondeu que não e 21.9% (84 pessoas) não se recorda.

De acordo com Teixeira (1998) citado por Pontes (2012), as organizações dão mais atenção à comunicação como forma de aumentar a credibilidade, criar, manter ou reforçar a imagem organizacional. Entretanto, apesar de 53.9% das pessoas terem afirmado que viram ou ouviram algum pronunciamento da PRM, 86.7% consideram que a mesma PRM deveria comunicar-se mais com o público, o que quer dizer que a comunicação pode não ter atingido os seus objectivos. Pereira (2004) citado por Pontes (2012) defende que há necessidade de responder com rapidez às exigências almejadas pelo público externo para se atingir os objectivos propostos, porém alerta que, “só responder não é suficiente. Há que saber administrar a comunicação de forma eficaz e específica” (PONTES, 2012, p. 34).

**Gráfico 8:** Interação com o público.

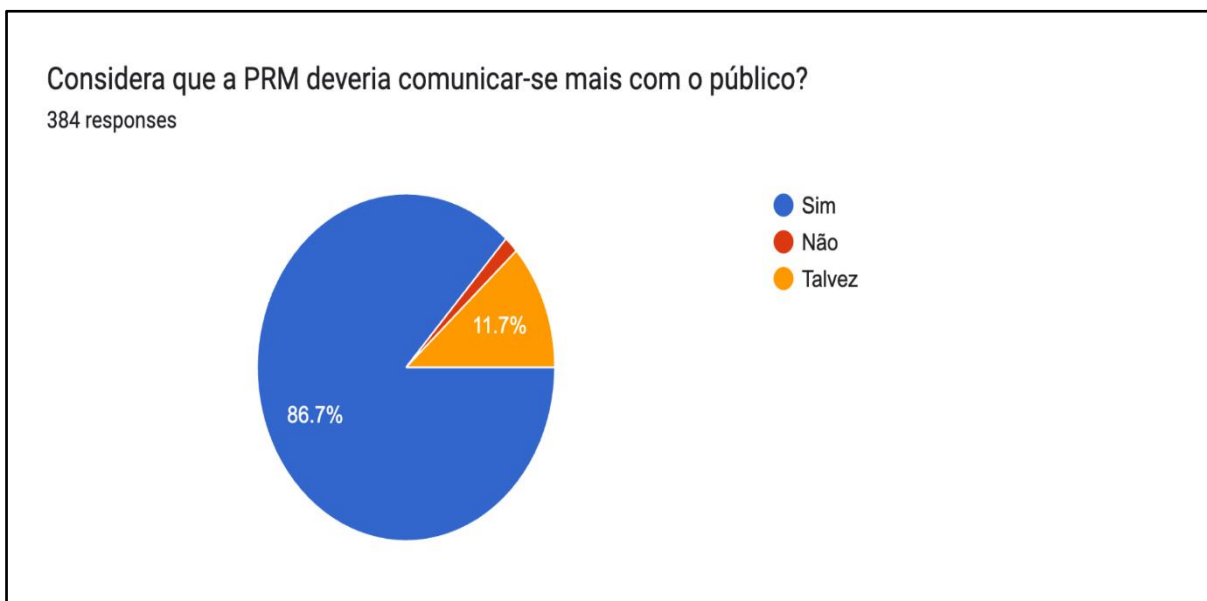
**Fonte:** Dados do Google Forms, adaptados pelo autor.

Quando questionados se consideram que a PRM deveria comunicar-se mais com o público, 86.7% (333 pessoas) respondeu que sim, 11.7% (45 pessoas) respondeu talvez e 1.6% (6 pessoas) respondeu que não.

De acordo com Caetano e Rasquilha (2007) citados por Pato (2009), a “actividade de comunicação deve ser exercida não só na empresa, mas também no contexto social e projectada para a comunidade”. A mesma autora ainda defende que “o êxito da Comunicação Organizacional consiste em que as mensagens transmitidas sejam captadas e retidas pelo público” (PATO, 2009, p. 13).

Apesar de 53.9% da população da Cidade de Maputo ter visto ou ouvido algum pronunciamento da PRM durante ou após as manifestações, 86.7% ainda acha que a mesma PRM deveria se comunicar mais e as outras 84.9% das pessoas acham que não foi transparente. Pontes (2012) alerta que quando se escolhe errado o canal ou os meios para transmitir as mensagens logo não terá êxito na comunicação, acrescentando ainda que, a mensagem deve ser eficaz, atrair atenção, manter o interesse, despertar desejo e impelir a acção.

Falando sobre os princípios e valores da comunicação externa, Torquato (2002) citado por Pontes (2012) destaca alguns considerados basilares numa organização: verdade, qualidade, adequação, confiança e credibilidade, clareza, equilíbrio, entre outros.

**Gráfico 9:** Comunicação com o público

**Fonte:** Dados do Google Forms, adaptados pelo autor.

Ao buscar conhecer a opinião das pessoas, questionou-se como a PRM pode melhorar a sua comunicação? 16,7% (64 pessoas) respondeu usando mais as redes sociais; 26,6% (102 pessoas) respondeu: realizando encontros com a sociedade; 16,9% (65 pessoas) respondeu participando em programas de Rádio ou de TV; 27,6% (106 pessoas) respondeu que podia ser divulgando mais seus planos e ações, 29,4% (113 pessoas) respondeu promovendo canais de escuta ao público e 43,5% (167 pessoas) votou em todas as alternativas anteriores. Para esta pergunta, outras respostas foram dadas como: deixando de ser partidária; passando a servir à comunidade e não aos dirigentes.

Os resultados dos dados obtidos mostram que a PRM se limitou a uma comunicação de informação pública, pois apesar de comunicar (53,9% ouviram pronunciamentos), não houve espaço de diálogo (86,7% desejam mais comunicação). Isso contraria o princípio da escuta ativa do modelo simétrico de Grunig e Hunt, que exige participação e negociação com os públicos. Gonçalves (2010) defende que a prática de relações públicas segundo o sistema fechado apenas pretende manter o *status quo* da organização, limitando-se à produção eficiente de informação, sem partir de qualquer tipo de feedback indicador das reais necessidades dessa informação, tanto nos subsistemas da organização como de outros sistemas existentes no meio ambiente.

### 4.3. Apresentação e Análise de Dados Qualitativos

Para identificar as práticas e estratégias de comunicação adoptadas pela PRM em Maputo durante as manifestações pós-eleitorais de 2023 e 2024, foi realizada uma entrevista ao

Porta-Voz da instituição, Daniel Macuácu. As questões foram abertas e preparadas para a pesquisa, cujas respostas são apresentadas a seguir:

#### **4.3.1. Avaliação da Comunicação da PRM com o público**

Questionado sobre a avaliação que faz da comunicação com o público, o entrevistado afirmou que a comunicação é avaliada de forma positiva:

A comunicação sempre foi saudável. Olhando para aquilo que planificávamos comunicar ficamos satisfeitos porque tínhamos a plena certeza que o conteúdo das nossas mensagens, tanto das entrevistas, das conferências de imprensa e até dos comunicados de imprensa, tínhamos sempre o bom feedback de que a mensagem chegou bem ao nosso público. O que pretendemos informar, de facto, informamos com exatidão e as pessoas percebiam justamente aquele conteúdo que nós pretendíamos transmitir. Portanto, avaliamos a nossa comunicação de forma bastante positiva.<sup>14</sup>

Apesar da PRM avaliar a sua comunicação de forma positiva, a pesquisa feita ao público, demonstrada nos gráficos 5 e 6 uma avaliação contrária. Enquanto o discurso institucional apresenta uma comunicação eficaz, a percepção social revela um défice profundo de credibilidade. 60,2% das pessoas inquiridas avaliaram o comportamento da PRM como muito negativo e 84,9% consideraram que não houve transparência. Dornelles (2011) citado por Franco (2016) defende que o profissional de Relações Públicas é um especialista que busca a construção da credibilidade, do prestígio e da boa imagem da organização junto à sociedade.

Grunig e Hunt (1984) citados por Gonçalves (2010), com o modelo simétrico de duas vias, os programas comunicacionais permitem um intercâmbio de informação que provoque mudanças em ambos lados da relação: organização e públicos. Os autores ainda acrescentam que, “através do 4º modelo, mais do que procurar que o público conheça a realidade da organização, se pretende que esse público participe, através do diálogo, na construção dessa mesma realidade” (GONÇALVES, 2010, p. 29 *apud* GRUNIG & HUNT, 1984).

#### **4.3.2. Estratégias de Comunicação usadas**

As principais estratégias adoptadas foram comunicados, entrevistas e conferências de imprensa. Após a reposição da ordem pública, foram promovidas reuniões de ligação polícia-comunidade:

---

<sup>14</sup> Entrevista com Daniel Macuácu, Porta-Voz da PRM em Maputo, 10.09.2025

Para dialogar com a sociedade, a PRM usou comunicados, entrevistas e conferências de imprensa. Não foram usados canais de comunicação directa, pois tratava-se de um período de crise e por haver manifestações, tal comunicação não surtiria efeito.<sup>15</sup>

Ao referir-se à função estratégica das Relações Públicas, Kunsch (2006) citada por Franco (2016) defende que elas abrem canais de comunicação entre a organização e públicos, em busca de confiança mútua, construindo a credibilidade e valorizando a dimensão social da organização.

Pode-se considerar que as estratégias foram um sucesso, ao passo que 53,9% do público inquirido diz ter visto ou ouvido algum pronunciamento público ou comunicado da PRM durante as manifestações. Entretanto, ao referir-se ao modelo assimétrico de duas vias, Gonçalves (2010) considera que neste modelo sobressai o domínio do emissor no intercâmbio da informação, então, o efeito é desequilibrado e produz uma relação assimétrica que não conduz à adaptação, mas sim ao controlo do exterior, que só pode ser momentâneo, porque o meio envolvente introduz, constantemente, novos desequilíbrios. Não basta só enviar comunicados e conceder entrevistas, deve haver uma comunicação dialógica com o povo.

#### **4.3.3. Canais de comunicação usados**

Os canais mais utilizados foram os órgãos de comunicação social (televisão, rádio e imprensa escrita), complementados por programas institucionais e redes sociais.

Os principais canais usados pela PRM foram os órgãos de comunicação social: televisão, rádio e imprensa escrita. Além disso, a nível do Comando-Geral, é produzido o programa “Pela Lei e Ordem”, em parceria com a TVM. Também temos uma página no Facebook cuja gestão é feita a nível central, pelo Comando-Geral.<sup>16</sup>

Não foi possível apurar número preciso de comunicados, entrevistas e conferências de imprensa realizados pela PRM durante o período em estudo, contudo, foi possível conhecer as mensagens difundidas nalguns dos meios de comunicação. Em sua maioria, as mensagens da PRM eram apelos à sociedade desencorajando as manifestações, actualizando os números de detenções, danos, feridos, etc.<sup>17</sup>

---

<sup>15</sup> Entrevista com Daniel Macuácuá, Porta-Voz da PRM em Maputo, 10.09.2025

<sup>16</sup> Entrevista com Daniel Macuácuá, Porta-Voz da PRM em Maputo, 10.09.2025

<sup>17</sup> Disponível em <https://aimnews.org/2024/11/13/prm-diz-basta-as-manifestacoes-violentas/>

Na pesquisa feita ao público, 86.7% dos inquiridos defendeu que a PRM deveria comunicar-se mais e 43.5% sugeriu que para melhorar a sua comunicação com o público, a PRM podia usar mais redes sociais, realizar encontros com a sociedade; participar em programas de Rádio ou de TV; divulgar mais seus planos e acções, além de promover canais de escuta ao público. Olhando para a teoria, Macnamara (2018) defende que as RP não podem limitar-se à difusão de mensagens institucionais, mas devem funcionar como canal de comunicação dialógica, que permita aos cidadãos participar das decisões que os afectam directamente. Ao optar pelo uso de canais tradicionais, a PRM não estaria a se aliar ao que é defendido por Macnamara, estaria somente a comunicar sem que nessa comunicação houvesse diálogo com o público.

#### **4.3.4. Plano de Comunicação de Crise**

Segundo o entrevistado, a PRM dispõe de planos de comunicação de crise, com modelos pré-definidos para diferentes tipos de ocorrências:

Sim. Existe um plano de comunicação de crises que inclui modelos preparados para diferentes tipos de ocorrências. Dependendo da gravidade do caso, avalia-se se a comunicação será feita pelo porta-voz ou pelo comandante. O plano procura evitar respostas improvisadas e garantir preparo e clareza na comunicação.<sup>18</sup>

Para Sebastião (2009) citado por Mucoque (2022), a gestão de crises é um processo com dois procedimentos: a actuação preventiva e a comunicação de crise. A primeira prende-se com o objectivo de evitar e neutralizar potenciais crises, através da preparação de porta-vozes, criação de sistemas de alerta, identificação de possíveis cenários de crise e o desenvolvimento de relações com grupos de pressão. A segunda tem como objectivo minimizar o impacto negativo das crises.

Com base no que foi dito pelo autor acima citado, pode-se avaliar que a PRM tem um sistema de gestão de crises que corresponde com o primeiro procedimento referido, pois, segundo o porta-voz da PRM, a organização conta com porta-vozes preparados e um plano estabelecido para qualquer tipo de ocorrência, o que inclui uma crise.

---

<sup>18</sup> Entrevista com Daniel Macuácuá, Porta-Voz da PRM em Maputo, 10.09.2025

#### 4.3.5. Iniciativas para reconstruir a confiança da sociedade

A principal medida relatada foi a intensificação das reuniões polícia-comunidade, que serviram para aproximar a instituição da população e até reconstruir unidades destruídas:

Estamos presentes na comunidade, estamos com a população e o feedback tem sido excelente. Foi bom ouvir das pessoas a serem elas a se oferecerem para reconstruir algumas unidades que foram destruídas durante as manifestações. Essa confiança está a ser reconstruída graças a estas reuniões que são tidas com a população através das estruturas dos bairros, que já criaram um laço com a polícia, ao passo que, para qualquer inquietação, o assunto é conhecido bem antes de chegar à unidade central. Há uma troca de números e uma interação ininterrupta entre a estrutura do bairro e a corporação. (MACUÁCUA, 2025)<sup>19</sup>

Apesar de destacar reuniões polícia-comunidade e o “feedback excelente”, apenas 0.5% dos cidadãos inquiridos afirmou que a sua confiança na PRM aumentou enquanto 42.4% disse que diminuiu. Para Macnamara (2018) a construção da confiança em tempos de crise exige a adoção de uma comunicação pública estratégica, pautada pela escuta, pela transparência e pelo engajamento real dos cidadãos nos processos decisórios. A confiança, portanto, não se impõe pela força ou pela censura, mas se conquista por meio da coerência entre discurso e prática institucional. A discrepância entre a visão da organização e do público mostra que as iniciativas podem existir, mas não foram percebidas como suficientes pela sociedade.

#### 4.3.6. Lições tiradas em termos de comunicação com o público

As lições destacadas pelo porta-voz da PRM foram a necessidade de planeamento e da melhor articulação com os meios de comunicação social a comunicação flua a todo o momento:

No momento em que pretendíamos comunicar vezes houve em que não podíamos comunicar por causa da calendarização de actividades dos nossos parceiros, que são os meios de comunicação social. A dado momento começava a surgir esse dilema: como comunicar se o parceiro que deve veicular a informação não está connosco? Aprendemos que para comunicar não podíamos só depender dos nossos parceiros, mas precisamos de ter meios para nós mesmos comunicarmos e atingir o máximo número de pessoas possível.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Entrevista com Daniel Macuácuá, Porta-Voz da PRM em Maputo, 10.09.2025

<sup>20</sup> Entrevista com Daniel Macuácuá, Porta-Voz da PRM em Maputo, 10.09.2025

Coombs (2015) define a comunicação de crise como um conjunto de práticas e estratégias destinadas a proteger a reputação organizacional, informar correctamente os públicos envolvidos e reduzir os impactos negativos da crise. No caso das instituições públicas, essa comunicação deve priorizar a prestação de contas, a verdade factual e o respeito aos direitos humanos. Se olharmos para a percepção das pessoas em relação a actuação da polícia durante as manifestações, podemos perceber que a comunicação da PRM não teve sucesso, os dados mostram que a reputação da organização perante o público baixou, tendo também diminuído a confiança da sociedade na mesma.

Referindo à comunicação eficaz, Toniolo (2010) citado por Mucoque (2022, p. 9), conceptua a comunicação eficaz como sendo “aquela que atinge seus objectivos de maneira clara, precisa e utilizando o mínimo de recursos possível, incluindo o tempo.” Com isso, a falta de um meio de comunicação eficaz influenciou para que a PRM não tenha atingido os seus objectivos de maneira clara e precisa.

Os resultados da pesquisa revelam uma discrepância entre a percepção institucional da PRM e a percepção da sociedade. Enquanto o porta-voz da instituição considera que a comunicação foi eficaz e positiva, a maioria dos inquiridos avaliou a actuação da PRM como muito negativa (60.2%) e não transparente (84.9%). Essa diferença sugere que a comunicação da PRM foi predominantemente assimétrica, centrada na emissão de mensagens oficiais (comunicados, conferências de imprensa, entrevista), mas sem espaço para diálogo efectivo com os cidadãos.

De acordo com o modelo de duas vias simétrico de Grunig e Hunt (1984), a comunicação organizacional deve basear-se na escuta activa e no intercâmbio de informação que leve a mudanças tanto na organização quanto nos públicos. No entanto, os dados mostram que a PRM se limitou a práticas comunicacionais mais próximas do modelo de informação pública, em que o emissor mantém controle sobre a mensagem, sem considerar os efeitos que esta traz sobre os seus receptores. Além disso, os resultados sobre a confiança revelam um cenário preocupante: 42.4% dos cidadãos afirmaram que a sua confiança na PRM diminuiu e apenas 0.5% disse que aumentou. Essa perda de confiança confirma a ausência da prática de RP pela PRM durante o período analisado, tendo deflagrado na falta de confiança entre esta instituição e a sociedade.

À luz de Macnamara (2018), a confiança pública em contextos de crise exige escuta, transparência e engajamento real. A PRM, embora tenha promovido reuniões polícia-comunidade após as manifestações, não conseguiu traduzir essas iniciativas em percepções

positivas generalizadas, possivelmente por falta de comunicação dialógica e pela polarização de canais tradicionais (TV, rádio e imprensa escrita) em detrimento das redes sociais e canais de escuta pública, apontados por 43.5% dos inquiridos como meios desejados.

Assim, os dados confirmam que a gestão da crise pela PRM foi mais reactiva e instrumental do que estratégica, o que fragilizou a legitimidade institucional e a confiança social. Isso reforça a tese de Coombs (2015) de que “uma crise é sempre também uma crise de comunicação”.

## V. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No presente estudo foi abordado o papel das RP na reconstrução da confiança da sociedade em contextos de crise, recorrendo ao estudo das acções da PRM em Maputo nas manifestações pós-eleitorais havidas em 2023 e 2024, através de uma abordagem mista (qualitativa e quantitativa), com recurso a apoio bibliográfico e documental, de um questionário dirigido à população da cidade de Maputo e a uma entrevista ao porta-voz da PRM na Cidade de Maputo.

O objectivo geral, que visava analisar o papel das RP na reconstrução da confiança da sociedade na PRM em Maputo após as manifestações pós-eleitorais de 2023 e 2024, foi alcançado na medida em que através dos dados obtidos do inquérito aplicado ao público e da entrevista, bem como da interpretação teórica baseada em vários autores foi possível fazer tal análise.

Quanto ao primeiro objectivo específico, que pretendia identificar as práticas e estratégias de Relações Públicas aplicadas pela PRM em Maputo durante as manifestações pós-eleitorais de 2023 e 2024, foi alcançado, na medida em que através da entrevista feita ao porta-voz da instituição em estudo, foi possível identificar a comunicação institucional baseada em comunicados, conferências de imprensa e reuniões polícia-comunidade, como práticas de RP usadas.

Em relação ao segundo objectivo específico, que buscava examinar os efeitos dos meios e estratégias de Relações Públicas usados para a interação entre a PRM e a sociedade durante as manifestações pós-eleitorais de 2023 e 2024, também foi alcançado, na medida em que, demonstrou-se que tais meios e estratégias tiveram efeitos positivos, já que atingiram boa parte do público, entretanto não foram capazes de causar mudanças ao comportamento da população.

Por último, o terceiro objectivo que visava interpretar a percepção da sociedade sobre as práticas de Relações Públicas adoptadas pela PRM após as manifestações pós-eleitorais de 2023 e 2024, foi totalmente alcançado, ao passo que através do inquérito 84,9% dos cidadãos consideraram a PRM “não transparente” e 42,4% afirmaram que a sua confiança diminuiu.

Após as constatações feitas no trabalho, a hipótese 1: “a adopção de práticas de Relações Públicas pela PRM contribuiu significativamente para a reconstrução da confiança da sociedade na PRM em Maputo após as manifestações pós-eleitorais de 2023 e 2024” foi refutada, ao passo que, as práticas de RP adoptadas pela PRM não foram suficientes para reconstruir a confiança

da sociedade, visto que as suas acções foram mais repressivas e reativas do que estratégicas e dialogadas.

Exposto isto, é aprovada a hipótese 2: “a ausência da prática de Relações Públicas pela PRM durante as manifestações pós-eleitorais nos anos de 2023 e 2024 deflagrou na falta de confiança da sociedade nesta instituição”. Os resultados demonstraram que houve predominância de uma comunicação assimétrica, falta de diálogo e transparência, além da queda e falta de confiança da sociedade na mesma instituição (51, 6% das pessoas não confiavam nem antes, nem agora e 42,4% afirmou que a sua confiança diminuiu).

Consequentemente, foi respondida a pergunta de partida, que buscava saber de que forma as Relações Públicas podem contribuir na reconstrução da confiança da sociedade na PRM em Maputo após as manifestações pós-eleitorais de 2023 e 2024, foi possível descobrir, ao longo do trabalho, que as RP podem contribuir na reconstrução da confiança da sociedade através a criação e implementação de estratégias de comunicação humanas e contínuas, que privilegiem a transparência, reconhecimento e responsabilidade pelos actos protagonizados e um posicionamento institucional imparcial e apartidário. As RP por si só, não reconstruem a confiança, deve haver mudanças na forma de pensar e de agir da própria organização; um bom trabalho de RP virá para complementar as acções praticadas pela instituição no seu dia-a-dia.

A metodologia aplicada no trabalho demonstrou-se eficiente, entretanto pelas limitações de tempo, não foi possível confrontar os dados qualitativos com os quantitativos de maneira mais eficaz. Além disso, a pesquisa foi predominantemente aplicada a pessoas na faixa etária dos 18 aos 24 anos e por mulheres, o que pode ter influenciado nas respostas e não ter explorado ao máximo a opinião da população alvo.

Os resultados obtidos na pesquisa revelaram uma clara discrepância entre o discurso institucional e a percepção pública. Enquanto a instituição enfatiza esforços de transparência e abertura comunicacional, a maioria dos cidadãos avalia a comunicação da PRM de uma forma negativa, especialmente em contextos de crise. Cerca de 60,2% dos inquiridos avaliaram o comportamento da PRM como muito negativo e 42,4% afirmaram ter perdido confiança na instituição após as manifestações e casos de violência policial relatados pela imprensa.

## **5.1. Recomendações**

Apesar de ter comunicado com a sociedade, a PRM não evocou esforços suficientes para dialogar com o público e manter a sua confiança na instituição. A existência de um plano

de comunicação, principalmente de crises, não foi suficiente para proteger a imagem e a reputação da instituição no contexto em questão. Em situações parecidas com a estudada neste trabalho, a comunicação da organização deve ir além de informar, deve formar a opinião pública e influenciar a mudança de crenças, de ideias e de opiniões, garantindo a compreensão mútua entre a instituição e a sociedade. A organização deve investir numa comunicação que promova o diálogo e a escuta activa.

Outra recomendação, seria alinhar o discurso à prática institucional, reconhecendo sempre as suas atitudes perante a sociedade e, por consequência, promovendo a transparência, garantindo credibilidade e confiança perante o público.

Em pesquisas futuras, pode-se propor um plano de RP para a organização em estudo, entretanto, tal plano deve seguir todos os passos, a partir do diagnóstico, para conhecer os desejos, anseios e as necessidades do público, garantindo assim que a comunicação flua de maneira bidirecional e havendo compreensão mútua entre os grupos envolvidos. No plano proposto, podem ser desenvolvidas actividades que incluem formação sobre ética policial e direitos humanos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, Cristóvão. TAVARES, Victor. *Relações Públicas no gerenciamento de crises: uma análise da redação publicitária no facebook da Trident durante o Lollapalooza*. 2016
- AMNISTIA INTERNACIONAL. *Protesto sob ataque: violações de direitos humanos durante a repressão pós-eleitoral de 2024 em Moçambique*. Maputo: Amnistia Internacional, 2025.
- ANDRADE, Candido. *Mito e Realidade da Opinião Pública*. 1964
- ANICETO, Paula. *O Papel das Relações Públicas no combate às Crises Organizacionais*. 2023. 73 f. Projecto Final de Curso - Curso de Comunicação e Relações Públicas. Escola Superior de Educação Comunicação e Desporto, Instituto Politécnico da Guarda, 2023.
- CENTRO PARA DEMOCRACIA E DESENVOLVIMENTO. *Situação dos Direitos Humanos durante as Eleições Autárquicas de 2023*. Maputo: CDD, 2024.
- CHILE, Daniel; CHILE, Mabel. *Crisis Communication Management*. Londres: Lambert Academic Publishing, 2024. p. 1 - 2.
- COOMBS, W. T. *Ongoing Crisis Communication: Planning, Managing, and Responding*. 5. ed. Thousand Oaks: SAGE Publications, 2015.
- FEARN-BANKS, Kathleen. *Crisis Communications: A Casebook Approach*. 5. ed. New York: Routledge, 2016.
- FRANCO, João. *As Relações Públicas numa organização*. Coimbra: 2016. 104 f. Relatório de Estágio (Mestrado em Gestão) - Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Coimbra, 2016.
- GERHARDT, Tatiana. SILVEIRA, Denise. *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: UFRGS, 2009. p. 35.
- GIL, Antônio Carlos. *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GONÇALVES, Gisela. *Introdução à Teoria das Relações Públicas*. Porto: Porto Editora, 2010.
- GRUNIG, James E. *Paradigms of Global Public Relations in an Age of Digitalisation*. PRism, v. 6, n. 2, 2009.
- GRUNIG, James E.; GRUNIG, Larissa A. *Excellence Theory in Public Relations: Past, Present, and Future*. In: ZERFASS, Ansgar; RULER, Betteke van; SRIRAMESH, Krishnamurthy (Eds.). **Public Relations Research: European and International Perspectives and Innovations**. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2008. p. 327-347.

GRUNIG, James E.; HUNT, Todd. *Managing Public Relations*. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1984.

GUERRA, Elaine. *Manual de Pesquisa Qualitativa*. Belo Horizonte, 2014.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin. *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

KUNSCH, M. M. K. *Relações públicas e comunicação organizacional: uma abordagem latino-americana*. São Paulo: Summus, 2021.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. *Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas, 2017.

LEE, Y.; SCHACHTER, H. L. *Exploring the Relationship Between Trust in Government and Citizen Participation: What The World Values Survey Tells us About Stealth and Deliberative Democracy Assumptions*. *International Journal of Public Administration*, Routledge, p. 1-12. 2018.

LIMA, J. C. *Relações Públicas e Comunicação Pública: desafios e oportunidades em tempos de crise*. Intercom, 2020.

LINDON, Denis; LENDREVIE, Jacques; LÉVY, Jullien; DIONÍSIO, Pedro; RODRIGUES, Joaquim. *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. Alfragide: D. Quixote, 2011.

MACHADO, Jones; BARICHELO, Eugénia. *Comunicação de Crise e Relações Públicas: Estratégias e Contratos de Comunicação da Petrobras, o Globo e Planalto em seus blogs*. 2017

MACNAMARA, Jim. *Evaluating Public Communication: Exploring New Models, Standards, and Best Practices*. London: Routledge, 2018.

MACUCHA, Pamella. *As Relações Públicas como estratégia para o alcance dos objectivos do Terceiro Sector. Caso de estudo: AIESEC em Moçambique (2019-2022)*. Maputo, 2022. 81 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Marketing e Relações Públicas) - Curso de Marketing e Relações públicas, Escola de Comunicação e Artes, Universidade Eduardo Mondlane, Maputo, 2022.

MAHLALELA, Luana Joaquim. *O papel das Relações Públicas na Construção da Imagem Institucional em tempos de crise: caso do Hospital Geral Polana Caniço (2020-2021)*. Maputo, 2023. 59 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Marketing e Relações Públicas)

- Curso de Marketing e Relações públicas, Escola de Comunicação e Artes, Universidade Eduardo Mondlane, Maputo, 2023.

MAYER, R. C.; DAVIS, J. H.; SCHOORMAN, F. D. *An Integrative Model of Organizational Trust*. *Academy of Management Review*, v. 20, n. 3, p. 709–734, 1995.

MITROFF, I. I. *Crisis Leadership: Planning for the Unthinkable*. Hoboken: Wiley, 2005.

MOÇAMBIQUE. Conselho de Ministros. Decreto n.º 58/2019, 1 de Julho. *Boletim da República*, I Série, n.º 125. Maputo: Imprensa Nacional de Moçambique, 2019.

MOÇAMBIQUE. Instituto Nacional de Estatística. IV Recenseamento Geral da População e Habitação. Indicadores sócio-demográficos de Moçambique. Maputo: INE, 2017. Disponível em: <https://www.ine.gov.mz/documents/20119/44355/INDICADORES%20SOCIO-DEMOGRAFICOS%20-%20MOCAMBIQUE%2020062022.pdf/9189d534-1ea5-9d6a-cadd-51c39f67d6cd?version=1.0&t=1675764355106&download=true>. Acesso em: 30 de Maio de 2025

MUCOQUE, Sinézio. *A Comunicação em Tempos de Crise: Uma análise da comunicação da Universidade Eduardo Mondlane durante a pandemia da COVID-19 (2020-2021)*. Maputo, 2022. 83 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em Marketing e Relações Públicas) - Curso de Marketing e Relações públicas, Escola de Comunicação e Artes, Universidade Eduardo Mondlane, Maputo, 2022.

NTEKA, Nikoletta. *Crysis Analysis and Management*. 2021

OLIVEIRA, A. D.; ANDRADE, M.; SILVA, J. R. *Comunicação Pública e Transparência no Serviço Público*. *Revista Gestão Pública e Desenvolvimento*, v. 17, n. 1, p. 45–62, 2021.

OLIVEIRA, C. F.; PAULA, R. A. *Comunicação Pública e Governança: o papel das RP no setor público*. *Revista Organicom*, v. 17, n. 31, p. 25-40, 2020.

PARK, H.; BLENKINSOPP, J. *The roles of transparency and trust in the relationship between corruption and citizen satisfaction*. *International Review of Administrative Sciences*, v. 77, n. 2, p. 254-274, 2011.

PATO, Anabela. *O Papel do Relações Públicas na Sociedade Contemporânea: nascimento, percurso e futuro da actividade*. Coimbra: 2009

PONTES, Kátia. *Comunicação Externa como Ferramenta Organizacional: o caso da Câmara Municipal da Praia*. Praia, 2012. 108 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Licenciatura em

Ciências da Comunicação) - Curso de Ciências da Comunicação, Universidade Jean Piaget de Cabo Verde, Praia, 2012.

PRODANOV, C.; C. FREITAS, E. C. *Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Académico*. 2. ed. Rio Grande do Sul: Universidade Feevale, 2013.

ROSENTHAL, U.; CHARLES, M. T.; HART, P. *Coping with Crises: The Management of Disasters, Riots and Terrorism*. Springfield: Charles C. Thomas, 1989.

TRINDADE, E. R. *A importância das Relações Públicas na promoção da imagem e da identidade na Polícia Nacional de São Tomé e Príncipe: um estudo exploratório*. Lisboa. 2020

TRUONG, N. B.; UM, T.; LEE, G. M. A Reputation and Knowledge Based Trust Service Platform For Trustworthy Social Internet of Things. In \_\_\_\_\_. *19th International ICIN Conference Innovations in Clouds, Internet and Networks*. Paris: 2016.

UCHÔAS, Alex. *Construindo a confiança nos órgãos públicos: o caso do IBGE*. Campo Grande, 2021. 172 f. Dissertação (Mestrado em Administração Pública) - Escola de Administração e Negócios, Universidade Federal do Mato Grosso do Sul, Campo Grande, 2021.

VICTORINO, M. *Comunicação de Crise*. (F. Buzz, Entrevistador) obtido de <http://videos.sapo.pt/687o4BKbz2fUkuFmvmI4>. 2014.

## APÊNDICES

Apêndice A - Pedido de Recolha de Dados

**Exmo. Senhor**

**Comandante-Geral da PRM**

Maputo, 08 de Agosto de 2025

**Assunto: Pedido de recolha de dados ao Departamento de Relações Públicas do Comando Geral da PRM.**

**Werson Chomane Eduardo Pof**, estudante finalista do curso de Licenciatura em Marketing e Relações Públicas na Escola de Comunicação e Artes (ECA) da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), pretendendo efectuar a recolha de dados para o Trabalho de Culminação de Curso (Monografia), subordinado ao tema: **“O papel das Relações Públicas na reconstrução da confiança da sociedade em contexto de crise: estudo de caso das acções da PRM nas manifestações pós-eleitorais em Maputo (2023 - 2024)”**; com o objectivo de analisar o papel das relações públicas na reconstrução da confiança da sociedade na PRM em Maputo após as manifestações pós-eleitorais havidas em 2023 e 2024, respectivamente; vem mui respeitosamente rogar a V. Excia que se digne autorizar o pedido de recolha de dados dirigido ao Departamento de Relações Públicas da vossa nobre instituição, pelo que

Pede Deferimento

**Maputo, aos 08 de Agosto de 2025**

---

**Werson Chomane Pof**

## Apêndice B - Guião de Entrevista

### Guião de Entrevista

O presente guião é parte de uma pesquisa realizada para o Trabalho de Culminação de Curso na Licenciatura em Marketing e Relações Públicas da Escola de Comunicação e Artes da Universidade Eduardo Mondlane (UEM), intitulado **“O Papel das Relações Públicas na Reconstrução da Confiança da Sociedade em Contexto de Crise: Estudo de caso das acções da PRM nas manifestações pós-eleitorais em Maputo (2023-2024).”** O trabalho busca analisar o papel das relações públicas na reconstrução da confiança da sociedade na PRM em Maputo após as manifestações pós-eleitorais ocorridas em 2023 e 2024, respectivamente.

1. Como a PRM avalia a sua comunicação com o público durante as manifestações pós-eleitorais de 2023 e 2024?
2. Que estratégias de comunicação foram utilizadas para dialogar com a sociedade naquele período?
3. Que canais a PRM usou para se comunicar com a sociedade durante as manifestações pós-eleitorais de 2023 e 2024?
4. A PRM tem algum plano de comunicação de crise elaborado?
5. A PRM adoptou alguma iniciativa específica para reconstruir a confiança da sociedade após os confrontos?
6. Existe, na PRM, alguma equipa interna de Relações Públicas?
7. Que lições a PRM tirou em termos de comunicação pública após os acontecimentos ocorridos em 2023 e 2024?
8. Qual é o papel das Relações Públicas na PRM?

## Apêndice C - Questionário

### **Questionário dirigido à População da Cidade de Maputo**

Este questionário é parte de uma pesquisa académica, que faz parte de um Trabalho de Conclusão de Curso em Marketing e Relações Públicas na Universidade Eduardo Mondlane, com o tema: “O Papel das Relações Públicas na Reconstrução da Confiança da Sociedade em Contexto de Crise: Estudo de caso das Acções da PRM nas manifestações pós-eleitorais em Maputo (2023 – 2024)”.

A participação é voluntária, anónima e confidencial. Os dados serão usados apenas para fins académicos. Por favor, leia cada pergunta com atenção e assinale a opção que melhor represente a sua opinião.

#### **Parte 1 – Dados demográficos**

##### **1. Idade**

18 – 24

25 – 34

35 – 44

45 – 59

De 60 para cima

##### **2. Sexo:**

Masculino

Feminino

Prefiro não responder

##### **3. Distrito de Residência**

KaMpfumo

Chamanculo

KaMaxaquene

KaMavota

KaMubukwana

KaTembe

Não conheço o nome do meu distrito

**4. Ocupação**

Trabalhador

Estudante

Desempregado

**Parte 2 – Experiência com as manifestações**

**5.** Você presenciou ou participou de alguma manifestação pós-eleitoral em 2023 ou 2024?

**Sim**

**Não**

**Apenas acompanhei pela mídia**

**6.** Como você avalia o comportamento da PRM durante as manifestações?

**Muito positivo**

**Positivo**

**Neutro**

**Negativo**

**Muito negativo**

**7.** Você acha que a PRM foi transparente durante as manifestações?

**Sim**

**Não**

**Talvez**

**Não sei responder**

**8.** Depois das manifestações, como ficou a sua confiança na PRM?

**Aumentou**

**Manteve-se**

**Diminuiu**

**Não confiava antes, nem agora**

9. Você viu ou ouviu algum pronunciamento público ou comunicado da PRM durante ou após as manifestações?
- Sim**
  - Não**
  - Não me recordo**
10. Considera que a PRM deveria comunicar-se mais com o público?
- Sim**
  - Não**
  - Talvez**
11. Na sua opinião, como a PRM pode melhorar a sua comunicação com a sociedade?
- Usando mais as redes sociais**
  - Realizando encontros com a comunidade**
  - Participando em programas de Rádio/TV**
  - Divulgando mais os seus planos e acções**
  - Promovendo canais de escuta ao público**
  - Todas as anteriores**

## ANEXOS

## Anexo A - Os quatro modelos de Relações Públicas

Figura 1 - Os quatro modelos de relações públicas.

Características	Agente de imprensa/ <i>publicity</i> <i>Press agency/Publicity</i>	Informação pública <i>Public Information</i>	Assimétrico bidireccional <i>Two-Way Asymmetric</i>	Simétrico bidireccional <i>Two-Way Symmetric</i>
Finalidade	Desinformação (Propaganda)	Disseminação de informação	Persuasão "científica"	Compreensão mútua
Natureza da pesquisa	Unidireccional; Verdade completa não é essencial	Unidireccional; Verdade é importante	Bidireccional; Efeitos desequilibrados	Bidireccional; Efeitos equilibrados
Esquema de comunicação	$E \rightarrow R$	$E \rightarrow R$	$E \rightleftharpoons R$	Grupo $\rightarrow$ Grupo
Natureza da pesquisa	Inexistente	Alguma; Legibilidade e leitura	Formativa; Avaliadora de atitudes	Formativa; Avaliadora da compreensão
Figuras históricas	P. T. Barnum	Ivy Lee	Edward L. Bernays	Bernays, académicos, líderes profissionais
Onde se pratica	Desportos, teatro, promoção de produtos	Administração pública, instituições não lucrativas, empresas	Empresas, agências de RP	Empresas públicas agências de RP
Percentagem de praticabilidade	15 %	50%	20%	15%

Fonte: Gonçalves (2010, p. 26) adaptado de Grunig e Hunt (1984, p. 22).

## Anexo B

**Figura 2** - Manifestante em Maputo.

Fonte: <https://www.voportugues.com/a/mo%C3%A7ambique-face-%C3%A0-manifesta%C3%A7%C3%B5es-ministro-da-defesa-sugere-reconcilia%C3%A7%C3%A3o/7852074.html> Acesso em 16 de Outubro de 2025

## Anexo C

**Figura 3**- Agentes da PRM disparando gás lacrimogéneo contra manifestantes em Maputo.

Fonte: <https://www.rfi.fr/pt/%C3%A1frica-lus%C3%B3fona/20241108-mo%C3%A7ambique-tr%C3%AAs-mortos-e-dezenas-de-feridos-nas-manifesta%C3%A7%C3%B5es> Acesso em 16 de Outubro de 2025

Anexo D

Figura 4 – Manifestantes em marcha na Cidade de Maputo.



Fonte: <https://www.cmjornal.pt/mundo/detalhe/policia-mocambicana-usa-gas-lacrimogeneo-para-dispersar-manifestacao-no-centro-de-maputo> Acesso em 16 de Outubro de 2025